„Codul funcţiei de director a fost descifrat şi secretele succesului sunt dezvăluite în această carte! Ştim aceasta din propria experienţă, avem peste 2000 de absolvenţi ai programului «punctelor forte» elaborat de Gallup, numărul lor crescând mereu şi, prin urmare, slujba noastră, însăşi viaţa noastră, nu va mai fi niciodată la fel. Aceasta este, de departe, cea mai importantă investiţie pe care o poate face o persoană sau o organizaţie pentru a atinge potenţialul maxim”.

— Mike Morrison, Decan al Universităţii Toyota

„Elementul esenţial pentru obţinerea succesului profesional şi a fericirii îl constituie valorificarea punctelor forte, nu corectarea slăbiciunilor. Primul pas este să afli care sunt punctele tale forte, iar această carte superbă îţi oferă un mijloc precis şi indubitabil de a le descoperi”.

— Martin E.P. Seligman, Profesor de Psihologie al Uniunii Fox. Universitatea Pennsylvania Director, Reţeaua Psihologiei pozitive, Autor al Lucrării *Optimismul învăţat*

„Descoperă-ţi Punctele Forte cu testul Clifton (Strengths Finder), rezultatul multor ani de cercetare realizată de Organizaţia Gallup, reprezintă un mod accesibil şi inspirat de autoevaluare psihologică şi de aflare a atuurilor pe baza cărora se poate clădi o viaţă plină de mulţumiri şi succes”.

— Mihály Csiksentmihályi, C.S. şi D.J. Davidson, Profesor de Psihologie Peter drucker, Secţia de Management, Universitatea Claremont, Studii Postuniversitare, Autor al Lucrării *Flow*

„O carte strălucită care îi va ajuta pe cititori să-şi descopere şi să-şi valorifice punctele forte şi care va fi de un real folos managerilor în evaluarea diverselor puncte forte ale angajaţilor”.

— Ed Diener, Ph. D., Profesor de Psihologie, Universitatea Illinois

„Această carte este concepută pe baza unei viziuni unice asupra individului şi a organizaţiei performante, iar această viziune este fundamentată pe recunoaşterea diferenţelor individuale şi a punctelor forte unice, ale fiecărui individ în parte. O carte cu adevărat importantă".

— Dr. Frank Schmidt, Ralph l. Sheets, Profesor de Resurse Umane, Departamentul de Management şi Organizare, College of Business, Universitatea Iowa

j) *escoperă-ţi Punctele Forte cu testul Clifton* (*Strengths Finder*) reprezintă aplicaţia logică şi, în acelaşi timp, practică, a teoriilor prezentate pentru prima oară în cartea *First, Breakăll The Rules* (Manager contra curentului ed. Allfa 2004 – 2005 – n. red.). Ca o consecinţă nemijlocită a acestui studiu extrem de important, definitoriu, în domeniul conducerii manageriale, am rescris curriculumul ştiinţei managementului".

— Mike Pucci, Vicepreşedinte, Glaxo Wellcome

(CONTINUARE ÎN PAGINA 1)

„Atunci când cineva îşi cunoaşte punctele forte, iar aceste idei constituie o parte a culturii companiei, puteţi fi sigur că organizaţia dvs. va avea succes. Felicitări autorilor! Cartea *descoperă-ţi punctele forte cu testul Clifton* (Strengths Finder) are şanse foarte mari să devină un best-seller".

— Bill Thompson, decan şi director executiv, Universitatea Mondanta

„Câtă forţă! Cine nu şi-ar dori să-şi descopere punctele forte şi apoi să se orienteze în activitatea profesională şi în relaţiile interumane în funcţie de aceste puncte forte? Instituţiile de învăţământ, oamenii de afaceri, membrii guvernului şi clerul au foarte multe lucruri de învăţat din această carte".

— Robert C. Andringa, Ph. D., preşedinte, Consiliul Colegiilor şi Universităţilor Creştine

„Această carte captivantă este mult mai mult decât un îndrumar pentru obţinerea succesului managerial sau profesional. Ea stabileşte o abordare – verificată prin sute de mii de studii de caz şi printr-o analiză minuţioasă – în acelaşi timp simplă şi profundă a problemelor legate de responsabilitatea personală, dezvoltarea profesională şi fericirea personală”.

— David Eisenhower, profesor asociat de Comunicare, Universitatea Fennsylvania, Membru Onorific al Societăţii Istoricilor Americani

„Angajaţii care îşi cultivă punctele forte au şanse mult mai mari de a răspunde afirmativ în mod categoric la întrebarea dacă au zilnic ocazia de a se autodepăşi în activitatea profesională. Susţinută de argumente care sunt deopotrivă clare şi concise, cartea este interesantă, accesibilă şi convingătoare”. – Bernard M. Bass, Ph. D., profesor de management, Centrul de Studii ale Conducerii Manageriale, State University, New York

„Un guru al interpretărilor de date psihologice, vizionar al lumii corporatiste şi reformator cu o atitudine profund umană, Don Clifton ne conduce de la înţelegerea şi identificarea punctelor forte până la valorificarea acestora în activitatea profesională – pe noi şi pe cei pe care îi avem în subordine”. – Graham B. Spaner, preşedinte, State University, Pennsylvania

„Într-o societate în care domneşte obsesia aspectelor negative privind silueta, relaţiile umane şi cariera noastră, autorii ne provoacă să aflăm ceea ce este bun în fiecare dintre noi. Concepţiile lor legate de ştiinţa managerială sunt accesibile şi, totodată, inspirate”. – Bruce J. Avolio, director, Centrul de Studii de Management, SUNY Binghamton

„Adesea, managerii trebuie să identifice diversele puncte forte necesare pentru crearea unei echipe de lucru

performante şi competitive. Cartea de faţă arată concret modul în care aceasta se poate realiza în condiţii optime". – Philip Stone, profesor de Psihologie, Universitatea Harvard

„Într-un moment în care organizaţiile încearcă pretutindeni, cu disperare să motiveze, să insufle energie şi inspiraţie, Clifton şi Buckingham deschid uşa aplicării unei noi filosofii de viaţă şi de muncă. O filosofie pozitivă, concentrată preponderent asupra punctelor forte, nu asupra slăbiciunilor! O carte remarcabilă, un studiu amplu şi profund care oferă combinaţia perfectă de înţelepciune, compasiune şi clarviziune pentru consolidarea organizaţiilor. Cartea lor este stimulativă şi te pune pe gânduri!"

— Larraine Matusak, profesor emerit, James MacGregor, Academia de Management Burns, Universitatea Maryland

„O carte care trebuie citită de către orice persoană care doreşte să fie un supraveghetor eficient sau orice om care este ferm hotărât să ţintească cât mai sus în carieră şi în viaţă. Combinaţia dintre metoda de măsurare a punctelor forte şi sfaturile practice despre cum trebuie conduşi angajaţii din perspectiva dezvoltării talentelor oferă un mijloc sănătos de a-i ajuta pe oameni să atingă potenţialul maxim şi să devină din ce în ce mai eficienţi. Sincer să fiu, nu-mi dau seama dacă există vreo persoană care nu va avea de câştigat de pe urma acestei lecturi". – Edward „Chip" Anderson, profesor de Management Educaţional, Universitatea Azusa; director al Secţiei de Management Educaţional Comunitar, Universitatea din California, Los Angeles *itDescoperă* – (*i punctele forte cu testul Clifton* (Strengths Finder) oferă calea spre clădirea unei echipe, organizaţii sau companii cu adevărat puternice. Atragerea angajaţilor talentaţi prin identificarea

punctelor lor forte şi elaborarea unei metode de valorificare şi multiplicare a acestor puncte forte ar putea constitui realmente cea mai importantă inovaţie în domeniul managerial în noul mileniu". – Garrett R. Mullins, vicepreşedinte, Operaţii Serviciu Clienţi, COVAD Communications, Inc.

Descoperă-ţi Punctele Forte cu Testul Clifton (Strengths Flnder)

Now, discover your strengths Marcus Buckingham, Donald O. Clifton

Copyright e 1999 by The Gallup Organization AII rights reserved.

Descoperă-ţi punctele forte cu Testul Clifton (Strengths Flnder) Marcus Buckingham, Donald O. Clifton

Copyright e 2005 Editura ALLFA Traducere: Radu Nicolae TYif, Paul Moroşanu

Toate drepturile rezervate Editurii ALLFA

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără permisiunea scrisă a Editurii ALLFA

Drepturile de distribuţie în străinătate aparţin în exclusivitate editurii. Copyright e 2005, by ALLFA

The distribution of this book outside România, without the written permision of ALLFA, is strictly prohibited.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României BUCKINGHAM, MARCUS

Descoperă-ţi punctele forte cu Testul Clifton (Strengths Finder)

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton; trad.: Radu Nicolae TYif, Paul Moroşanu.

— Bucureşti: ALLFA, 2005 ISBN 973 – 724 – 015 – 4

I. Clifton, Donald O.

II. TYif, Radu Nicolae (trad.)

III. Moroşanu, Paul (trad.)

Editura ALLFA: Bd Timişoara nr. 58, sector 6, cod 061317Bucureşti Tel.: 402 26 00 Fax: 402 26 10
Departamentul distribuţie: Tel.: 402 26 30, 402 26 34
Comenzi la: comenziall.ro
URL: http://www.all.ro
Redactor: Augustin Frăţilă
Referenţi de specialitate: Olga Dezso, Robert Lucasz – The Gallup Organization România Designul copertei: Eric Flientecilla
Procesare copertă: Andreea Dobreci
Tehnoredactare: Niculina Stoica
Fotografii: Buckingham – Rotem Studios Coffman Townsend Studio
Descoperă-ţi Punctele Forte cu Testul Clifton (Strengths Finder)
MARCUS BUCKINGHAM DONALD O. CLIFTON
Traducere din limba engleză: RADU NICOLAE TRIF, PAUL MOROŞANU (Capitolul 4)

soţiei mele, Jane, cât trei oameni de puternică…
— MARCUS
celor care m-au ajutat să-mi descopăr punctele fortesoţiei mele, Shirley, şi familiei noastre – DON

Cuprins

Introducere: Revoluţia Punctelor Forte la locul de muncă 3
Revoluţia 5
„Care sunt cele două premise care trebuie să stea la baza formării marilor organizaţii?” Două milioane de interviuri 10
„Pe cine a intervievat Gallup pentru a se informa despre punctele forte umane?”
Anatomia unui Punct Forte 13 Capitolul 1. Vieţi

puternice 15
Investitorul, directorul, medicul dermatolog şi editorul 17
„Cum este viaţa unui om puternic?”
Tiger Woods, Bill Gates şi Cole Porter 21
„Ce este un punct forte? *n*
Trei metode revoluţionare 24
Me ce ai nevoie pentru a-ţi clădi viaţa pe baza punctelor tale fortei
Capitolul 2. Cultivarea Punctelor Forte 31
E întotdeauna la fel de bun? 33
„Ce putem învăţa de la Colin Powell despre punctele fortei
Cunoştinţe şi abilităţi 35
„Care sunt acele trăsături proprii pe care vi le puteţi schimbar Talent
„Care dintre caracteristicile voastre sunt durabilei
II. Descoperiţi sursa Punctelor Forte proprii 53 Capitolul 3. Identificarea Punctelor Forte 55
Urmele talentului 57
„Cum Hi po (i identifica talentelei
Testul Clifton (Strangths Finder) al Identificării Punctelor Forte 64 *„Cum este alcătuit acest test şi cum îl completezi*
Capitolul 4. Cele treizeci şi patru de teme ale Testului Clifton al Identificării Punctelor Forte 69
Focalizare 88 Futurist 89 Ideaţie 90 Importanţă 91 Includere 92 Individualizare Intelect 94 Organizare 95 Perfecţionist 9 (Pozitivism 97 Realizator 98 Relaţionare 99 Responsabilitate Siguranţă de sine Soluţionare 10 Strateg 103 Studios 104
Activator 71 Adaptabilitate Analitic 73 Armonie 74 Colecţionar Competiţie / Comunicare Conducere) Conectare / Consistenţă Context 81 Crez 82 Cuceritor 83

Deliberativ 8 Dezvoltatori Disciplină 86 Empatie 87
III. Valorificarea Punctelor Forte 105
Capitolul 5. Întrebările pe care vi le puneţi 107
Există vreun obstacol în calea edificării punctelor forte? 109 De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele predominante? 117 Are vreo însemnătate ordinea temelor mele predominante? 119 Nu toate afirmaţiile din descrierea temei sunt valabile în cazul meu. De ce? 120
De ce sunt diferit/ă faţă de alte persoane care au şi ele unele din temele mele? 121 Sunt unele teme „antagonice”? 123
Pot dezvolta noi teme dacă nu îmi plac cele pe care le am? 125 Nu voi deveni prea mărginit dacă mă concentrez exclusiv asupra temelor predominante? 127 Cum îmi pot contracara slăbiciunile? 130
Pot să îmi dau seama, în funcţie de temele mele dacă am ales o carieră potrivită? 139
Capitolul 6. Administrarea Punctelor Forte 147
„Fidel”, Sam Mendes şi Phil Jackson 149
jlare este secretul succesului lor T
Rând pe rând 153
„Cum trebuie abordate, fiecare dintre cele treizeci şi patru de teme ale Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte?”
Capitolul 7. Înfiinţarea unei organizaţii bazate pe Punctele Forte 189
Întreaga poveste 191
„Cine conduce revoluţia punctelor forte la locul de muncă?” Ghid practic 195
„Cum se poate înfiinţa o companie bazată pe punctele forte?” Apendice 217
Detalii Tehnice despre Testul Clifton (Strengths Finder), al Identificării Punctelor Forte
„Ce studii au stat la baza elaborării Testului

Identificării Punctelor Forte şi ce studii sunt preconizate pentru perfecţionarea să-l

Mulţumiri 227

Descoperă-ţi Punctele Forte cu Testul Clifton (Strengths Finder)

Introducere:

Revoluţia punctelor forte la locul de muncă

Respectând cu sfinţenie credinţa că binele este opusul răului, omenirea a fost stăpânită, secole de-a rândul, de obsesia greşelii şi a eşecului. Doctorii au studiat diversele boli pentru a învăţa ce înseamnă sănătatea. Psihologii au cercetat tristeţea pentru a învăţa ce înseamnă bucuria. În şcoli şi la locul de muncă, pretutindeni în lume, fiecare dintre noi a fost încurajat să identifice, să analizeze şi să-şi corecteze slăbiciunile pentru a deveni puternic.

Acest sfat este, desigur, bine intenţionat, însă eronat. Greşelile şi eşecurile merită să fie studiate, deşi ele dezvăluie prea puţin despre punctele forte. Punctele forte au propria lor individualitate.

Pentru a reuşi să excelaţi în domeniul vostru de activitate şi pentru a identifica motivaţia care vă animă, va trebui să înţelegeţi care este individualitatea dvs. unică. Va trebui să deveniţi un expert în a găsi, a descrie, a pune în practică, a exersa şi a rafina punctele dvs. forte. Prin urmare, atunci când citiţi această carte, încercaţi să vă schimbaţi optica. Nu mai fiţi preocupat de slăbiciunile voastre şi analizaţi, în schimb, până la cel mai mic detaliu, punctele forte care vă caracterizează. Studiaţi

Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte. Învăţaţi acest limbaj. Descoperiţi sursa punctelor voastre forte.

Dacă până la finalul acestei cărţi veţi fi reuşit să înţelegeţi cu uşurinţă ceea ce este *bun* la voi şi la angajaţii voştri, atunci cartea de faţă îşi va fi îndeplinit scopul.

Revoluţia

„Care sunt cele două premise care trebuie să stea la baza formării marilor companii?”

Am scris această carte pentru a porni o revoluţie, Revoluţia Punctelor Forte. Pentru această revoluţie, fundamentul îl constituie următorul raţionament. O mare companie trebuie nu numai să se obişnuiască cu faptul că fiecare angajat este diferit de toţi ceilalţi, ci să şi *pună în valoare aceste diferenţe*. Ea trebuie să caute să identifice care sunt talentele înnăscute ale fiecărui angajat şi apoi să folosească şi să dezvolte aptitudinile fiecărui angajat în aşa fel încât talentele sale să fie transformate în adevărate puncte forte. Schimbând maniera în care selectează, evaluează, dezvoltă şi ghidează cariera oamenilor săi, această organizaţie revoluţionară trebuie să-şi clădească întregul edificiu pornind de la punctele forte ale fiecărei persoane.

Astfel, o asemenea companie revoluţionară va fi în măsură să aibă rezultate net superioare faţă de concurenţii săi. În cea mai recentă analiză globală realizată, Organizaţia Gallup a adresat unui număr de 198.000 de salariaţi care lucrau în 7.939 departamente din 36 de companii, următoarea întrebare: „La serviciu aveţi ocazia să faceţi zilnic ceea ce ştiţi să faceţi cel mai bine?” Am raportat apoi răspunsurile primite la randamentul departamentelor respective şi am ajuns la următoarea concluzie: dintre persoanele chestionate, care au răspuns la această întrebare cu un „da” hotărât, 50% lucrau în firme cu o fluctuaţie scăzută a personalului, 38% lucrau în firme mai profitabile şi 44% erau angajaţii unor firme cu un grad înalt de satisfacere a clienţilor care cumpărau produsele lor. Totodată, în timp, acele firme care se străduiau să angajeze tot mai mulţi oameni care răspund cu un „da” hotărât la întrebarea sus-menţionată au

înregistrat creşteri importante ale productivităţii, ale loialităţii clienţilor săi, ale fidelităţii şi statorniciei angajaţilor săi. Indiferent de modalitatea de interpretare a datelor pentru care optăm, compania ai cărei angajaţi simt că punctele forte de care dispun le sunt solicitate zilnic este mai puternică şi mai robustă.

Această ştire este foarte bună pentru o companie care intenţionează să se plaseze în avangarda revoluţiei punctelor forte. De ce? Fiindcă cele mai multe organizaţii sunt uimitor de ineficiente în ceea ce priveşte valorificarea punctelor forte ale angajaţilor. În întreaga bază de date Gallup, întrebarea referitoare la „ocazia de a face ce fac eu mai bine" a fost adresată unui număr de peste 1, 7 milioane de salariaţi din 101 de companii, în 63 de ţări. Care credeţi că este procentul de persoane care răspund afirmativ, spunând că au ocazia să facă zilnic ce fac ei mai bine? câţi salariaţi cred, într-adevăr, că este nevoie de punctele lor forte?

Douăzeci la sută. La scară globală, numai 20% dintre persoanele care lucrează pentru companiile importante pe care le-am analizat simt că au ocazia să-şi folosească, zi de zi, punctele forte pe deplin. În mod bizar, cu cât este mai lungă perioada în care un salariat a lucrat pentru o companie şi cu cât mai mult acesta avansează pe scară ierarhică, cu atât mai mici sunt şansele ca el să răspundă afirmativ la întrebarea dacă punctele sale forte sunt folosite judicios.

Cu toate că este alarmant să afli că majoritatea companiilor funcţionează la o capacitate de 20%, această descoperire constituie, în fond, un prilej minunat pentru marile organizaţii. Pentru a stimula creşterea economică şi a-şi dezvolta, implicit, valoarea lor pe piaţă, organizaţiile mari nu trebuie decât să-şi concentreze atenţia în interiorul structurilor lor pentru a putea găsi „comoara"

aptitudinilor nefructificate ale fiecărui salariat. Imaginaţi-vă creşterea ratei productivităţii şi a profitabilităţii dacă acest număr s-ar dubla, şi astfel 40% dintre persoanele chestionate ar afirma, în mod hotărât, că au şansa de a-şi pune în valoare, zilnic, punctele forte. Sau, de pildă, dacă acest număr s-ar tripla? Un astfel de procent – 60% – al salariaţilor care răspund cu un „da" hotărât nu este un ţel prea agresiv sau ambiţios pentru o companie extrem de solidă.

Cum se poate realiza acest lucru? Pentru început, este nevoie să se înţeleagă motivul pentru care opt din zece angajaţi au sentimentul că sunt, într-o oarecare măsură, nepotriviţi pentru postul pe care îl ocupă. Care este explicaţia acestei inabilităţi generale de a repartiza posturile – îndeosebi posturile salariaţilor cu experienţă bogată şi funcţii de conducere, care au avut posibilitatea să caute un loc de muncă profitabil – în aşa fel încât oamenii care le ocupă să simtă că îşi folosesc punctele forte zi de zi?

Cea mai simplă explicaţie ar fi aceea că, în cazul majorităţii companiilor, evaluarea trăsăturilor definitorii ale salariaţilor este eronată. Cunoaştem aceasta deoarece în ultimii 30 de ani, Gallup a întreprins un program de cercetări care are menirea de a identifica modalitatea maximizării potenţialului fiecărui salariat. La baza acestei cercetări stau interviurile luate unui număr de optzeci de mii de manageri – majoritatea excelenţi, iar unii dintre ei de calitate medie – în sute de organizaţii din lumea întreagă. Cercetările realizate au încercat să desluşească punctele comune ale celor mai buni manageri din lume (fie ei din Bangalore sau din Bangor). Am descris în detaliu concluziile la care am ajuns în cartea *First, Break AII the Rules* (*Manager contra curentului* – ed. ALLFA, 2004, 2005), însă cea mai importantă descoperire a fost

următoarea: cele mai multe organizaţii sunt constituite pe baza unor premise false privind personalul angajat:

1. Orice persoană poate deveni competentă în aproape orice domeniu.

2. Orice persoană se poate perfecţiona în acel domeniu în care are cele mai mari slăbiciuni.

Prezentate atât de direct, aceste două premise par prea simpliste pentru a fi atât de larg răspândite, aşa încât ne vom opri asupra lor şi le vom explicita. În cazul în care doriţi să aflaţi dacă firma din care faceţi parte porneşte de la aceste premise, încercaţi să identificaţi următoarele caracteristici:

Compania cheltuieşte sume mai mari pentru cursurile de perfecţionare ale persoanelor deja angajate decât pentru selectarea judicioasă a acestora la angajare.

Compania încearcă să mărească randamentul angajaţilor săi legiferând stilul muncii. Cu alte cuvinte, se pune un accent deosebit pe regulile care trebuie respectate la locul de muncă, pe strategii, proceduri şi „competenţe comportamentale”.

Compania îşi cheltuieşte cea mai mare parte din resursele sale de timp şi de bani încercând să acopere lacunele angajaţilor în ceea ce priveşte calificarea şi competenţa lor. Oficial, ea denumeşte aceste lacune „zone ale oportunităţii”. Planul dvs. de dezvoltare individuală, în cazul în care aveţi un asemenea plan, se bazează pe „zonele dvs. de oportunitate”, respectiv pe slăbiciunile dvs.

Compania promovează persoanele în virtutea calificării sau experienţei dobândite la locul de muncă. În definitiv, dacă oricine poate învăţa să devină competent în aproape orice domeniu, atunci acei angajaţi care au dobândit cele mai multe cunoştinţe trebuie să fie şi cei mai valoroşi. Astfel, prin firea lucrurilor, compania dumneavoastră oferă cel mai mare prestigiu, cel mai mult

respect şi cele mai mari salarii celor mai experimentaţi şi mai fideli angajaţi ai săi.

A găsi o companie care nu are aceste caracteristici este mult mai dificil decât a găsi una care le are. Cele mai multe companii consideră punctele forte ale angajaţilor lor ca pe ceva de la sine înţeles şi caută să le diminueze salariaţilor, cât mai mult, slăbiciunile. Ele devin experte în domeniile „problemă" ale angajaţilor, denumindu-le, eufemistic, „domenii lacunare" sau „domenii ale oportunităţii", expediindu-şi apoi salariaţii la cursuri de perfecţionare care nu fac altceva decât să le fixeze slăbiciunile. Această abordare este, uneori, necesară: dacă, de pildă, un angajat îi stânjeneşte în permanenţă pe colegii săi, probabil că nu-i va strica o îndrumare pentru educarea sensibilităţii; de asemenea, un salariat capabil, însă timid, va avea de câştigat dacă va frecventa un curs de comunicare socială şi relaţii inter-umane. Aceasta nu înseamnă însă dezvoltare, ci doar corectarea unor neajunsuri. Iar corectarea neajunsurilor reprezintă, în sine, o strategie îndoielnică, fără şanse de reuşită în încercarea de a ridica standardul angajatului sau al firmei la cel mai înalt nivel competitiv.

Atâta timp cât firma va avea aceste reguli de funcţionare, ea nu va reuşi niciodată să valorifice punctele forte ale fiecărui salariat.

Pentru a desfiinţa această spirală a slăbiciunilor şi pentru a lansa revoluţia punctelor forte în compania dumneavoastră va trebui să vă schimbaţi optica despre oameni. Dacă opiniile voastre sunt corecte, atunci tot ceea ce rezultă – selectarea, evaluarea şi perfecţionarea oamenilor-va fi corect. Cele două premise care stau la baza filosofiei celor mai buni manageri din lume sunt:

1. Talentele fiecărei persoane sunt durabile şi unice.
2. Pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare

potenţial de perfecţionare îl reprezintă zona în care el (ea) excelează.

Aceste două premise constituie fundamentul pentru tot ceea ce aceşti manageri fac cu şi pentru oamenii lor. Cele două premise explică motivul pentru care cei mai buni manageri sunt mereu atenţi atunci când caută să identifice talente, de ce preferă să-i determine pe oameni să se concentreze asupra rezultatelor efective obţinute şi nu încearcă să îi modeleze, de ce aceştia nu respectă Regula de Aur şi, în consecinţă, îl tratează pe fiecare angajat în mod diferit, şi de ce îşi petrec cel mai mult timp cu cei mai buni oameni pe care îi au. *Pe* scurt, cele două premise constituie motivul pentru care cei mai buni manageri din lume încalcă toate regulile şi preceptele managementului tradiţional.

Acum este momentul să schimbăm regulile, după modelul marilor manageri. Cele două premise menţionate mai sus trebuie să reprezinte piatra de temelie a unui nou stil de muncă. Ele constituie fundamentul pe care va fi clădită o companie nouă, mai solidă, care va pune în lumină şi va valorifica punctele forte ale fiecărui salariat.

Cele mai multe companii dispun de o procedură menită să asigure o utilizare eficientă a resurselor. În acest sens, procedurile Six Sigma sau ISO 9.000 sunt arhicunoscute. De asemenea, majoritatea organizaţiilor au la dispoziţie mecanisme financiare din ce în ce mai eficiente. O dovadă în acest sens o constituie atracţia pe care o exercită, în ultimul timp, subiecte precum „valoarea economică adăugată” şi „beneficiul pe capitalul investit”. Cu toate acestea, există foarte puţine firme care şi-au dezvoltat un mecanism sistematic de utilizare eficientă a resurselor umane de care dispun. (Uneori, ele experimentează planuri individuale de perfecţionare, sondaje şi studii atotcuprinzătoare ale competenţelor, însă

aceste abordări experimentale nu fac decât să fixeze slăbiciunile, nereuşind să identifice şi să cultive punctele forte.)

Cartea de faţă îşi propune să vă arate cum se poate realiza un mecanism sistematic de cultivare a punctelor forte. Astfel, Capitolul 7, intitulat „înfiinţarea unei Companii bazate pe Punctele Forte" vă poate ajuta în acest sens. În acest capitol este descris un sistem optim de selecţie a forţei de muncă, sunt prezentate cele trei elemente de bază care trebuie să ghideze pe toţi angajaţii, care este modalitatea în care bugetele cursurilor de perfecţionare, greşit direcţionate, pot fi realocate şi, în final, cum se poate schimba modul în care este direcţionată cariera fiecărui salariat.

Dacă şi dumneavoastră sunteţi manager şi doriţi să aflaţi care este cea mai bună modalitate de a valorifica punctele forte ale angajaţilor firmei, atunci Capitolul 6, intitulat „Valorificarea Punctelor Forte" vă va fi de ajutor. Acest capitol cuprinde o enumerare exhaustivă a aptitudinilor sau a stilurilor de muncă, ale celor care lucrează în companie şi explicaţii privind modul în care puteţi maximiza punctele forte ale fiecărui angajat.

Şi totuşi, nu vom începe astfel. Vom începe cu fiecare dintre voi. Care vă sunt punctele forte? Cum le puteţi pune în valoare? Care sunt cele mai eficiente combinaţii pe care le puteţi face? Ce rezultat concret vă aduc ele? Care este acel lucru – unu, două sau trei lucruri – pe care le puteţi face mai bine decât zece mii de alţi oameni? Acestea sunt întrebările la care încercăm să răspundem în primele cinci capitole. În fond, nu puteţi fi iniţiatorul unei revoluţii a punctelor forte dacă nu ştiţi să identificaţi, să numiţi şi să vă perfecţionaţi propriile voastre puncte forte.

Două milioane de interviuri

„Pe cine a intervievat Gallup pentru a afla care sunt

punctele forte umane?”

Imaginaţi-vă ce aţi putea afla dacă aţi reuşi să intervievaţi două milioane de oameni în legătură cu punctele lor forte. Închipuiţi-vă că luaţi interviuri celor mai buni profesori din lume, întrebându-i cum reuşesc să ţină treaz interesul copiilor pentru materii îndeobşte recunoscute ca fiind destul de aride. Gândiţi-vă că îi întrebaţi care este modalitatea în care reuşesc să-şi formeze şi să menţină relaţii de încredere reciprocă cu atât de mulţi copii. Imaginaţi-vă că îi întrebaţi cum reuşesc să combine eficient distracţia cu disciplina în sala de clasă. Închipuiţi-vă că îi întrebaţi în legătură cu toate acele lucruri care îi fac să fie atât de buni în ceea ce fac.

Iar apoi imaginaţi-vă tot ceea ce aţi putea afla dacă aţi proceda la fel cu cei mai buni doctori din lume, comercianţi, avocaţi (da, există şi ei), jucători profesionişti de baschet, agenţi de bursă, contabili, administratori de hotel, şefi de stat, soldaţi, asistente medicale, preoţi, ingineri de sistem şi directori generali. Imaginaţi-vă toate acele întrebări şi, mai mult decât atât, toate acele răspunsuri pline de viaţă.

În ultimii treizeci de ani, Organizaţia Gallup a realizat un studiu sistematic al excelenţei profesionale în toate domeniile imaginabile. Nu este vorba despre un sondaj „mamut”. Fiecare din acele interviuri (ale căror cifră depăşeşte, cu puţin, două milioane, la ultima numărătoare) – între care interviurile realizate celor optzeci de mii de manageri prezentate în cartea *Manager contra curentului* (*First, Break AII the Rules*) nu au reprezentat decât un segment foarte mic din întreg – a inclus întrebări de genul celor sus-menţionate. Am dorit să obţinem de la aceşti oameni, profesionişti în adevăratul sens al cuvântului, o descriere concretă, cu propriile lor cuvinte, a ceea ce fac ei, zi de zi.

În toate aceste profesiuni atât de diferite am întâlnit o diversitate impresionantă de aptitudini, cunoştinţe şi talente. În mod evident, nu la mult timp după declanşarea acestei campanii, am reuşit să identificăm modelele care s-au conturat. Am continuat să căutăm şi să ascultăm şi, treptat, am extras din această adevărată „comoară" de mărturii, treizeci şi patru de modele, sau „teme", aşa cum le-am denumit noi. *Cele treizeci şi patru de modele sunt cele mai larg răspândite teme ale talentului uman*. Cercetarea pe care am întreprins-o ne indică faptul că cele treizeci şi patru de teme şi multiplele lor combinaţii reprezintă cea mai bună încercare de a explica excelenţa profesională în cele mai variate domenii.

Aceste teme nu dezvăluie fiecare idiosincrazie umană – infinita diversitate umană face imposibilă susţinerea unei astfel de pretenţii. Aşadar, consideraţi cele treizeci şi patru de teme ca fiind asemănătoare celor optzeci şi opt de clape ale unui pian. Cele optzeci şi opt de clape nu pot fi folosite pentru a interpreta orice notă imaginabilă, dar numeroase combinaţii ale lor pot reprezenta orice gen de muzică, de la Mozart la Madonna. Acelaşi lucru este valabil şi pentru cele treizeci şi patru de teme. Folosite în mod judicios şi cu înţelegere, ele pot constitui o coardă de rezonanţă a temelor unice din viaţa fiecăruia dintre noi.

Pentru a vă fi pe deplin, de folos, vă oferim o modalitate de a vă evalua pe scara celor treizeci şi patru de teme. Vă rugăm să faceţi o pauză după lectura Capitolului 3 şi să completaţi un test intitulat „Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte", pe care îl puteţi găsi pe Internet. El vă va dezvălui numaidecât cele cinci teme predominante care vă caracterizează, temele voastre predilecte, temele-amprentă. Aceste teme predominante sunt cele mai puternice surse de forţă pe care le aveţi. Dacă doriţi să aflaţi temele predominante ale angajaţilor

dumneavoastră, ale membrilor familiei sau ale prietenilor, puteţi citi Capitolul 4 şi veţi afla astfel ce înseamnă fiecare dintre cele treizeci şi patru de teme. Dar, pentru început, atenţia noastră se îndreaptă către voi. Prin identificarea şi rafinarea acestor teme predominante, veţi fi cei mai în măsură să vă valorificaţi la maximum punctele forte.

În timp ce studiaţi aceste cinci teme principale şi meditaţi asupra modalităţilor de aplicare a ceea ce aţi aflat, nu uitaţi următorul lucru: adevărata tragedie în viaţă nu este faptul că nimeni nu are suficiente puncte forte, ci faptul că nu reuşim să le utilizăm pe cele pe care le avem. Benjamin Franklin denumea aptitudinile nefolosite „ceasuri solare la umbră". După cum veţi putea sesiza, imboldul de la care a pornit scrierea acestei cărţi este faptul că există prea multe organizaţii, echipe sau persoane care, fără să ştie, îşi ţin „ceasurile solare, la umbră".

Am dori ca această carte şi sentimentele pe care vi le inspiră lectura ei să vă ilumineze şi, prin urmare, să vă permită să vă puneţi în valoare punctele forte.

Anatomia unui Punct Forte

CAPITOLUL 1

Vieţi puternice

INVESTITORUL, DIRECTORUL, MEDICUL DERMATOLOG ŞI EDITORUL

TIGER WOODS, BILL GATES ŞI COLE PORTER

TREI METODE REVOLUŢIONARE

Investitorul, Directorul, Medicul dermatolog şi Editorul

„Cum este viaţa unui om puternic?"

Cum este viaţa unui om puternic? Cum este când o persoană reuşeşte să-şi edifice cariera în jurul punctelor sale forte? Să vedem, în cele ce urmează, câteva exemple de oameni care au izbutit acest lucru.

* * *

„Nu sunt deloc diferit de niciunul dintre voi”.

Warren Buffet, cu binecunoscutul său stil dezinvolt şi cu înfăţişarea sa uşor neîngrijită, vorbeşte în faţa unui amfiteatru plin de studenţi la Universitatea din Nebraska. Întrucât el este unul dintre cei mai bogaţi oameni din lume şi deoarece majoritatea studenţilor abia reuşesc să-şi plătească factura la telefon, ei izbucnesc în râs auzind această afirmaţie.

„Poate am ceva mai mulţi bani decât voi, dar banii nu înseamnă totul. E adevărat, îmi permit să cumpăr cel mai scump costum de firmă, dar după ce mi-l pun, mi se pare ieftin. Aş prefera să mănânc un cheeseburger la Dairy Queen decât un meniu de o sută de dolari”. Studenţii nu par convinşi, aşa încât Buffet este nevoit să facă o concesie. „Dacă există vreo diferenţă între mine şi voi, poate e faptul că eu mă trezesc dimineaţa şi am şansa să fac ceea ce îmi place să fac, zi de zi. Dacă vreţi să învăţaţi ceva de la mine, ăsta e cel mai bun sfat pe care vi-l pot da”.

Prima impresie pe care o creează o astfel de remarcă este că ar fi gratuită, un clişeu obişnuit al celor care au deja în bancă primul miliard de dolari. Dar Buffet e sincer. îi place ceea ce face şi crede în mod sincer că renumele pe care îl are, drept cel mai mare investitor din lume se datorează abilităţii sale de a-şi modela un rol care îl ajută să-şi valorifice punctele forte. În mod surprinzător, calităţile sale nu sunt cele pe care ne-am aştepta să le întâlnim la un investitor de succes. În zilele noastre, piaţa globală este deosebit de activă, extraordinar de complicată şi amorală. În consecinţă, am fi tentaţi să ne imaginăm că fiinţa cel mai bine adaptată la această lume este binecuvântată cu harul inteligenţei nerăbdătoare, cu o minte teoretizantă care desluşeşte modele

comportamentale pe o piaţă complexă, şi cu un scepticism înnăscut privind motivaţia celor din jurul său.

Buffet nu poate pretinde că are vreuna din aceste calităţi. Toţi cei din preajma lui afirmă că este foarte răbdător. El are un spirit mai degrabă practic, nu teoretic şi, de asemenea, tinde să aibă încredere în oameni, nefiind deloc sceptic. Aşadar, cum se poate explica succesul său?

Aşa cum au procedat mulţi oameni care au avut succes şi care se simt realizaţi profesional, el a găsit un mod de a-şi cultiva punctele forte şi de a le pune în valoare. De pildă, şi-a transformat răbdarea sa înnăscută în ceea ce a devenit, ulterior, arhicunoscuta sa „perspectivă pe douăzeci de ani”, datorită căreia investeşte doar în acele companii a căror traiectorie o poate prevedea cu un anumit grad de siguranţă în următorii douăzeci de ani. Spiritul său practic i-a sădit în suflet neîncredere privind concepţiile teoretizante din domeniul investiţiilor şi tendinţelor globale ale pieţei. Aşa cum afirma într-unul din rapoartele anuale Berkshire Hathaway, „singurul rol al predicţiilor bursiere este de a da credibilitate ghicitorilor în cafea”. Ca atare, el s-a hotărât să investească doar în acele companii ale căror produse şi servicii le putea înţelege intuitiv, cum ar fi Dairy Queen, Compania Coca-Cola şi Compania Washington Post.

În plus, şi-a valorificat firea încrezătoare cercetând cu minuţiozitate activitatea directorilor generali ai companiilor în care a investit şi retrăgându-se apoi, treptat, neintervenind decât foarte rar în afacerile zilnice ale acestor companii.

Warren Buffet a folosit această abordare metodică, practică şi caracterizată printr-un pronunţat spirit de încredere în partenerii săi încă din 1956, când şi-a format primul său parteneriat de investiţii cu suma de $100. A cizelat această abordare, a perfecţionat-o şi i-a rămas fidel

chiar şi atunci când tentaţia de a adopta o strategie diferită era foarte mare. (Să ne amintim că nu a investit nici în Microsoft, nici în Internet, deoarece nu a simţit că poate să-şi creeze o imagine exactă a poziţiei înaltei tehnologii peste douăzeci de ani.) Această abordare unică este explicaţia succesului său profesional şi, conform spuselor lui, motivul fericirii sale personale. Este un investitor de prim rang şi îi place ceea ce face fiindcă îşi pune în valoare, cu bună ştiinţă, punctele forte.

Din acest punct de vedere – şi poate numai din acest punct de vedere – Warren Buffet are dreptate. El nu este diferit de niciunul dintre noi. Ca şi noi, el reacţionează într-un mod propriu la stimulii lumii înconjurătoare. Modul în care reacţionează la riscuri, modul în care stabileşte legături cu persoanele din jurul lui, modul în care ia hotărâri, modul în care ajunge să se considere realizat profesional – nimic nu este întâmplător. Toate acestea constituie, în fond, o parte dintr-un model unic care este atât de stabil, încât membrii familiei sale şi cei mai apropiaţi prieteni şi-l pot aminti perfect, în formele sale incipiente, în curtea şcolii din Omaha, Nebraska, cu o jumătate de secol în urmă.

Ceea ce îl face pe Buffet unic este ceea ce el a făcut cu acest model. În primul rând, l-a conştientizat. Cei mai mulţi dintre noi nu putem face nici măcar acest pas. În al doilea rând, cel mai important a fost faptul că a ales să nu încerce să-şi acopere lacunele. Dimpotrivă, el a procedat exact invers: şi-a identificat punctele forte, şi le-a cultivat prin experienţă şi prin studiile superioare absolvite, transformându-le în atuurile impresionante pe care le are în prezent.

Exemplul lui Warren Buffet este grăitor în acest caz, nu datorită averii sale personale, ci pentru că el a înţeles un lucru care ne poate servi ca ghid practic. Priviţi în sinea

voastră, încercaţi să găsiţi cele mai bune aptitudini pe care le aveţi, cizelaţi-le prin practică şi perfecţionaţi-vă cunoştinţele în domeniul respectiv absolvind o facultate de profil, iar apoi fie găsiţi, fie construiţi-vă, precum Buffet, un rol care să se bazeze, zi de zi, pe aceste puncte forte. Când veţi reuşi acest lucru, veţi fi mai productiv, veţi avea mai mult succes şi vă veţi simţi mai împlinit.

Desigur, Buffet nu este singurul care a reuşit să-şi clădească viaţa şi cariera pe temelia punctelor sale forte. De fiecare dată când iei un interviu persoanelor care au într-adevăr succes în profesiunea aleasă – profesori, crainici TV, actori sau contabili – descoperi că secretul succesului lor constă în abilitatea lor de a-şi fi descoperit punctele forte şi de a-şi fi organizat viaţa în aşa fel încât să poată folosi aceste puncte forte.

Pam D. este director al unei firme de prestări servicii şi de sănătate cu sediul într-o regiune urbană care este atât de întinsă, încât bugetul său este mai mare decât bugetul a douăzeci de state americane. În prezent, ea trebuie să pună la punct şi să implementeze un plan integrat al tuturor programelor pentru salariaţii cu funcţii de conducere din regiunea respectivă. Din păcate, deoarece nici regiunea, nici ţara nu s-a confruntat vreodată cu un număr atât de mare de salariaţi în funcţii de conducere care să aibă nevoie de atâtea servicii, ea nu se poate inspira după niciun model de lucru care să fi fost folosit până în acest moment. Pentru a reuşi în rolul pe care şi l-a asumat, am putea crede că Peim ar avea nevoie de puncte forte de genul unui har, de a putea gândi strategic sau, cel puţin, de o minte analitică, cu o viziune de perspectivă. Dar, cu toate că ea înţelege importanţa acestor două calităţi, niciuna dintre ele nu se situează printre punctele sale forte.

De fapt, două dintre cele mai solide aptitudini ale

comportamentului său sunt nevoia de a insufla elan şi pasiune în angajaţii săi şi nerăbdarea de a acţiona. Precum Buffet, ea a ales să nu considere aceste două caracteristici ca ceva de la sine înţeles şi nu a încercat să-şi elimine slăbiciunile. În schimb, şi-a creat un rol care îi permite să-şi valorifice punctele forte aproape întotdeauna. Ea foloseşte un *modus operandi* care constă, în primul rând, în identificarea acelor sarcini de serviciu care pot fi realizate astăzi, trecând apoi la îndeplinirea lor neîntârziată; în al doilea rând, în căutarea celor mai bune modalităţi de obţinere a rezultatelor în muncă pentru miile de angajaţi pe care îi are; în al treilea rând, ea apelează la un consultant din afara firmei pentru evaluarea procesului formal de planificare strategică. În timp ce ea împreună cu echipa ei îşi desfăşoară activitatea, consultantul poate „mătura" în urma lor, coordonându-i şi canalizându-le munca de zi cu zi conform „planului strategic".

Până în prezent, lucrurile merg minunat. A înregistrat progrese pe toate fronturile. A reuşit să obţină importante contracte de prestări de servicii pentru instituţii care nu aparţin sectorului particular. Situaţia ei financiară este excepţională.

Sherie S. a adoptat şi ea o atitudine pragmatică privind privind folosirea punctelor ei forte. Sherie este în prezent o doctoriţă de succes, însă cu ani în urmă, în timp ce frecventa Facultatea de Medicină, a descoperit ceva stânjenitor: nu-i plăcea să se afle în preajma oamenilor bolnavi. Având în vedere faptul că un doctor căruia nu-i plac bolnavii pare la fel de absurd ca un investitor căruia nu-i place să rişte, ea a început să aibă îndoieli cu privire la cariera care o aştepta. Totuşi, în loc să regrete alegerea făcută, ea s-a concentrat asupra propriului mod de a gândi şi de a simţi şi, treptat, a ajuns la următoarele concluzii: îi plăcea totuşi să ajute oamenii bolnavi, dar nu foarte

bolnavi; simţea o nevoie constantă de a vedea, concret şi în mod regulat, rezultate tangibile ale progreselor înregistrate de bolnavi; aceste două modele distincte puteau deveni deosebit de puternice, dacă îşi alegea dermatologia ca specialitate de studiu.

În prezent, ca doctor dermatolog, ea îşi foloseşte zilnic punctele forte. Pacienţii săi sunt rareori grav bolnavi, afecţiunile de care suferă sunt tangibile, iar progresele înregistrate pe drumul spre vindecare în urma tratamentului prescris de ea sunt evidente pentru toată lumea, pe faţa şi pe corpul pacienţilor.

Paula L. nu a fost nevoită să-şi schimbe opţiunea pentru a-şi pune în valoare punctele forte. Dimpotrivă, asemenea lui Buffet, ea a trebuit să rămână fidelă abilităţilor pe care ştia deja că le posedă, în ciuda numeroaselor tentaţii de a face o schimbare. Paula este redactor-şef adjunct al uneia dintre cele mai bine vândute reviste pentru femei din lume. Ca urmare a numeroaselor întâlniri cu persoane influente pe care le-a avut pe parcursul carierei sale, ea a primit numeroase oferte de a ocupa postul de redactor-şef la alte reviste. Fireşte, s-a simţit flatată de aceste oferte, însă s-a hotărât să rămână, în continuare, pe postul ei actual de redactor-şef adjunct.

De ce? Pentru că este conştientă de faptul că una dintre cele mai mari calităţi ale sale este mintea sa conceptuală, creativă. În decursul timpului, ea şi-a rafinat acest punct forte până la un nivel excepţional, ceea ce îi permite să fie un redactor extraordinar, excelând de asemenea în munca alături de alţi redactori şi directori de departamente, modelând materialul pe care îl are la dispoziţie şi dându-i forma actuală, unică în lumea presei. Ca redactor-şef al unei reviste, ea nu ar mai putea face atât de mult. O mare parte din timp i-ar fi ocupat de întrunirile mondene şi, pe de altă parte, hainele, prietenii

şi hobby-urile sale ar trebui să reprezinte o întruchipare a revistei. Este conştientă că ar detesta acest tip de supraveghere permanentă din partea publicului, aşa încât a ales să-şi folosească, zi de zi, calităţile native.

Toţi aceşti oameni sunt speciali în acelaşi sens în care şi Warren Buffet este o persoană specială. Ei şi-au identificat modele comportamentale recurente şi apoi au descoperit o modalitate de a-şi dezvolta aceste modele şi de a le transforma în puncte forte veritabile şi productive.

Tiger Woods, Bill Gates şi Cole Porter

„Ce este un punct forte?”

Pentru a fi înţeleşi mai bine, nu ar strica să explicăm mai exact ce înseamnă un „punct forte”. Definiţia unui punct forte pe care o vom folosi pe tot parcursul acestei cărţi este foarte specifică: randament constant apropiat de perfecţiune într-o activitate. Conform acestei definiţii, abilitatea lui Pam de a lua hotărâri adecvate şi de a mobiliza forţele oamenilor în sprijinul atingerii scopului comun al organizaţiei reprezintă puncte forte. Pasiunea lui Sherie de a diagnostica şi trata bolile de piele constituie un punct forte. Calitatea Paulei de a avea şi apoi a cizela ideile pentru articolele sale, care dau o identitate revistei la care lucrează reprezintă un punct forte.

Dacă dorim exemple mai faimoase, talentul extraordinar al jucătorului de golf Tiger Woods de a trimite mingea cu o precizie uimitoare pe distanţe mari constituie un punct forte. La fel ca şi precizia cu care trimite mingea la ţintă. Capacitatea sa de a părăsi zonele-capcană, lipsită de constanţă dacă îl comparăm cu alţi profesionişti de vârf ai jocului, nu este la fel de remarcabilă, Tiger situându-se abia pe locul 61 în clasamentul mondial al „evitării zonelor nisipoase”.

Din punct de vedere al eficienţei în afaceri, geniul lui Bill Gates de a folosi inovaţiile şi de a le transforma în

aplicaţii prietenoase, uşor de utilizat, reprezintă un punct forte, în timp ce aptitudinea sa de a-şi apăra şi consolida compania, confruntată cu probleme de natură juridică şi comercială, nu este deloc remarcabilă, dacă este să facem o comparaţie cu partenerul său de afaceri, Steve Ballmer.

Ca valoare artistică, talentul lui Cole Porter de a compune cele mai minunate texte muzicale a fost un punct forte. Nu acelaşi lucru se poate spune însă despre tentativele sale de a imagina o poveste şi personaje credibile.

Definind în acest mod un punct forte, ca randament constant aproape perfect într-o activitate, vom descoperi trei dintre cele mai importante principii ale unei vieţi puternice.

În primul rând, pentru ca o activitate să devină punctul voastre forte, este nevoie să o desfăşuraţi în mod consecvent. Acest aspect implică o previzibilitate a randamentului activităţii respective. Poate uneori vi se întâmplă să loviţi mingea de golf atât de bine, încât şi Tiger Woods s-ar mândri cu o astfel de lovitură, însă această activitate nu poate fi denumită un punct forte decât atunci când ea se repetă de foarte multe ori. În acelaşi timp, activitatea respectivă trebuie să constituie o sursă implicită de satisfacţie pentru dumneavoastră. Fireşte că Sherie este suficient de dotată intelectual pentru orice specialitate a medicinii, însă dermatologia este punctul ei forte întrucât acesta este singurul domeniu care o pasionează. Spre deosebire de ea, Bill Gates ar fi, foarte probabil, capabil să implementeze strategia Microsoft, dar pentru că el consideră această activitate drept o risipă de energie, această capacitate nu reprezintă, în cazul său, un punct forte. Testul cu turnesol al unui punct forte? O calitate oarecare nu este un punct forte decât dacă vă puteţi imagina că o folosiţi în mod repetat,

cu succes şi sunteţi fericit.

În al doilea rând, nu trebuie neapărat să aveţi câte un punct forte pentru fiecare aspect al rolului vostru pentru a putea excela în profesiune. Pam nu este candidatul perfect pentru rolul său, şi nici Sherie nu este. Persoanele pe care le-am descris mai sus nu sunt foarte potrivite pentru rolurile lor. Niciuna dintre ele nu este binecuvântată cu acea „mână perfectă". Ele pur şi simplu se descurcă cum pot mai bine cu cărţile care le-au fost date. Cartea de faţă îşi propune să desfiinţeze unul dintre cele mai răspândite şi păgubitoare mituri, şi anume acela că cei mai buni profesionişti sunt, în mod necesar, buni la toate, „perfect rotunzi". Analizându-le activitatea, am ajuns la concluzia că cei mai buni profesionişti sunt foarte rar buni la toate. Dimpotrivă, sunt „ascuţiţi".

În al treilea rând, veţi reuşi să excelaţi în profesiunea aleasă numai dacă vă consolidaţi continuu punctele forte, fără să vă fixaţi slăbiciunile. Aceasta nu înseamnă că trebuie să vă ignoraţi slăbiciunile. Persoanele descrise mai sus nu şi-au ignorat slăbiciunile. În schimb, ele au fost mult mai eficiente. Au găsit calea de a se descurca în pofida acestor slăbiciuni, eliberându-se de ele şi folosindu-le chiar pentru a-şi consolida şi mai mult punctele forte. Fiecare dintre ei a făcut acest lucru în felul său. Pam s-a eliberat prin angajarea unui consultant extern care i-a alcătuit planul strategic. Bill Gates a procedat şi el într-un mod asemănător. El şi-a ales un partener, Steve Ballmer, care să-i conducă afacerile şi să-i permită astfel să se ocupe în continuare de dezvoltarea de software, redescoperindu-şi în acest mod calea punctelor sale forte. Sherie, doctor dermatolog, nu a făcut altceva decât să abandoneze acel tip de medicină care îi secătuia energia. Paula, redactor la o revistă, a refuzat ofertele pentru un loc de muncă mai bine plătit.

Pentru Tiger Woods, situaţia a fost puţin mai dificilă. El şi-a dat seama, desigur, că trebuia să-şi îmbunătăţească loviturile sale din zonele-capcană ale terenului de golf şi, aşa cum mulţi dintre noi suntem nevoiţi să facem, a trebuit să depună efort pentru a atenua acest defect. Nu a exersat decât atât cât a fost nevoie pentru ca această imprecizie să nu-i submineze punctele forte. Dar, o dată ce loviturile din zonele-capcană au atins un nivel acceptabil, el şi antrenorul său, Butch Harmon, şi-au îndreptat atenţia spre aspectul cel mai important şi mai creativ al muncii lor: rafinarea şi perfecţionarea celei mai bune lovituri a lui Tiger, şi anume prima lovitură.

Dintre toate persoanele prezentate, Cole Porter a fost acela care a urmat cea mai agresivă şi, în opinia multora, cea mai riscantă strategie de a diminua impactul slăbiciunilor asupra creaţiei sale. El era convins că dacă va continua să-şi perfecţioneze calitatea sa de cantautor, în curând publicului nu-i va mai păsa că poveştile cântecelor sale nu erau prea reuşite şi personajele imaginate de el, stereotipe. Cu siguranţă, punctele sale forte îi vor face pe oameni să nu-i mai observe slăbiciunile. Astăzi, mulţi sunt de părere că eforturile sale au fost încununate de succes. Când poţi scrie cuvinte şi melodii atât de fermecătoare şi interesante, nu prea mai contează cine le cântă şi de ce.

Fiecare dintre aceşti oameni au sau au avut succes şi împliniri profesionale, în domenii atât de diferite, deoarece şi-au pus în valoare, în mod deliberat, punctele forte. Am dori să vă ajutăm să faceţi şi dumneavoastră acelaşi lucru – *să profitaţi de pe urma punctelor forte*, oricare ar fi acestea, *şi să ud descurcaţi în pofida slăbiciunilor voastre*, oricare ar fi acestea.

Trei metode revoluţionare

„De ce ai nevoie pentru a-ţi clădi viaţa pe baza punctelor tale forte?”

Sfatul „Pune-ţi în valoare punctele forte şi descurcă-te în ciuda slăbiciunilor tale”. este uşor de înţeles. Dar, aşa cum probabil ştiţi din proprie experienţă, acest sfat este greu de aplicat. În fond, a-ţi clădi o viaţă puternică va fi întotdeauna o sarcină dificilă, care implică o multitudine de variabile: conştiinţa de sine, maturitatea., ocaziile pe care le aveţi în viaţă, oamenii care se află în anturajul dumneavoastră, oamenii de care aveţi impresia că nu puteţi scăpa. Pentru ca lucrurile să fie clare încă de la început, trebuie să vă spunem ce anume vă poate da această carte, şi ce nu vă poate da, în sensul proiectării unei noi imagini de sine, bazată pe punctele forte.

Nu vă putem arăta imaginea completă; chiar dacă am încerca, imaginea ar fi inexactă de la bun început, întrucât niciunul dintre noi nu este vreodată complet. În plus, nu vă putem spune nici cum să învăţaţi. Aşa cum fără îndoială ştiţi foarte bine, responsabilitatea de a acţiona, de a medita asupra repercusiunilor şi de a învăţa încontinuu va fi întotdeauna o opţiune personală. Nimeni nu poate face acest lucru în locul vostru.

Cu toate acestea, ceea ce vă putem oferi sunt cele trei metode revoluţionare pe care va fi nevoie să le urmaţi pentru a putea trăi o viaţă puternică:

1. Prima metodă revoluţionară este de a înţelege cum să faceţi distincţia între talentele înnăscute şi lucrurile pe care le puteţi învăţa. Am definit un punct forte ca fiind randamentul constant, apropiat de perfecţiune, într-o activitate. Până aici totul e bine, însă cum poţi atinge un asemenea randament? Se poate oare atinge un randament aproape perfect în orice activitate ai alege, atâta timp cât te străduieşti zi de zi, sau este nevoie de anumite talente naturale pentru a atinge un astfel de randament?

Dacă încercaţi din greu să vă clădiţi relaţii sociale cu oameni care fac tot ce le stă în putinţă să vă ajute, este

oare posibil să deveniţi, cu suficientă practică, un expert în relaţii publice? Dacă vi se pare dificil să anticipaţi, puteţi oare învăţa să puneţi la punct strategii modelate perfect? Dacă aveţi, deseori, impresia că nu sunteţi în stare să înfruntaţi oamenii, faţă în faţă, aţi putea oare deveni, cu multă disciplină şi practică, extraordinar de convingător?

Întrebarea care se pune nu este dacă v-aţi putea perfecţiona în aceste activităţi. Bineînţeles că aţi putea. Fiinţele umane sunt adaptabile, şi dacă ceva este suficient de important pentru noi, ne putem perfecţiona, într-o anumită măsură, în practic orice domeniu. Întrebarea este dacă puteţi atinge un randament care să fie în mod constant apropiat de perfecţiune, în aceste activităţi, numai prin practică. Răspunsul la această întrebare este: „Nu, prin exerciţiu nu devii neapărat perfect”. Pentru a dezvolta un punct forte în orice activitate dată este nevoie de anumite talente înnăscute.

Această realitate ridică unele întrebări dificile. Care este diferenţa dintre un talent şi un punct forte? Care sunt acele aspecte ale unui punct forte în relaţiile publice, în conceperea de strategii sau în puterea persuasiunii, care pot fi deprinse, şi care aspecte sunt înnăscute? Ce rol au abilităţile, cunoştinţele acumulate, experienţa şi conştiinţa de sine în construirea unui punct forte? Dacă nu puteţi găsi răspunsul la aceste întrebări, se poate întâmpla să pierdeţi mult timp încercând să deprindeţi puncte forte care nu pot fi deprinse sau, dimpotrivă, să renunţaţi la punctele forte care pot fi deprinse.

Pentru a răspunde la aceste întrebări, aveţi nevoie de o modalitate simplă de a deosebi ceea ce este înnăscut, de ceea ce se dobândeşte prin practică. În capitolul următor, vă vom prezenta un mod practic de a face această deosebire. Propriu-zis, vă vom descrie trei termeni definiţi cu mare atenţie:

Talentele sunt acele modele naturale, recurente ale gândirii, ale sentimentelor sau ale comportamentului. Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte este acela care cuantifică diversele teme ale talentului fiecăruia.

Cunoştinţele acumulate constau în practicile şi lecţiile pe care le-aţi învăţat.

Abilităţile sunt etapele unei activităţi.

Aceste trei elemente – talente, cunoştinţe şi abilităţi – se combină între ele pentru a crea punctele forte.

De pildă, a te simţi atras de persoanele străine şi de încercarea de a stabili o legătură între tine şi ei constituie un talent (definit în această carte prin tema „Cuceritor”), în timp ce aptitudinea de a-ţi construi o reţea de susţinători care te cunosc şi sunt gata să te ajute reprezintă un punct forte. Pentru a avea acest punct forte, este nevoie să-ţi perfecţionezi talentul înnăscut şi cunoştinţele. La fel, a fi capabil să-i înfrunţi pe alţii este un talent (definit în această carte prin tema „Conducere”), în timp ce aptitudinea de a vinde un produs oarecare cu succes constituie un punct forte. Pentru a-i putea convinge pe alţii să-ţi cumpere produsul trebuie să-ţi dublezi talentul nativ cu informaţii detaliate despre produsul respectiv şi cu anumite abilităţi comerciale.

Deşi toate aceste trei elemente sunt importante pentru cultivarea unui punct forte, cele mai importante dintre ele sunt talentele. Talentele sunt înnăscute (vă vom explica motivul acestei afirmaţii în următorul capitol), în timp ce abilităţile şi cunoştinţele pot fi dobândite prin învăţare şi practică; spre exemplu, dacă sunteţi comerciant, puteţi învăţa cum să descrieţi caracteristicile produsului vostru (cunoştinţe), puteţi învăţa chiar să puneţi cele mai potrivite întrebări care să vă dezvăluie nevoile pe care fiecare client caută să şi le acopere (o abilitate), dar nu veţi putea niciodată să învăţaţi cum să-l

câştigaţi pe client, abordându-l în cel mai bun moment şi în cel mai adecvat mod posibil. Acestea sunt talente (definite mai târziu în această carte prin temele „Conducere” şi „Individualizare”).

Cu toate că uneori este posibil să vă modelaţi un punct forte fără a deprinde, în prealabil, cunoştinţele şi abilităţile necesare – există comercianţi „înnăscuţi” care au un talent nativ atât de mare de a convinge, încât ei îşi pot vinde produsul în pofida faptului că, să zicem, cunoştinţele lor despre produsul respectiv sunt limitate – nu este niciodată posibil să aveţi un punct forte fără să aveţi şi talentul pe care acesta îl presupune. În multe roluri pe care vi le asumaţi în viaţă, puteţi dobândi cunoştinţele şi aptitudinile necesare până la un nivel care vă permite să vă descurcaţi dar, indiferent de rol, dacă nu aveţi talentele necesare, nu veţi putea atinge, în mod constant, un randament aproape perfect.

Astfel, secretul construirii unui punct forte în adevăratul sens al cuvântului este de a vă identifica talentele dominante şi apoi de a le cizela prin cunoştinţe şi abilităţi.

Nu trebuie să uităm că mulţi oameni nu înţeleg nici măcar sensul termenului de „talent”, darămite *propriile* lor talente. Ei trăiesc cu impresia că aproape totul se poate învăţa, dacă exersează suficient de mult, dar nu încearcă să-şi îmbogăţească talentele cu abilităţi şi cunoştinţe noi. În schimb, ei cad în capcana de a încerca să deprindă cât mai multe cunoştinţe şi abilităţi, în speranţa că se vor perfecţiona la modul general, acoperindu-şi unele lacune şi părând suficient de capabili în cât mai multe domenii.

Pentru a vă putea construi punctele forte, va trebui să evitaţi această capcană. Nu vă înscrieţi, în mod pripit, la cursuri de perfecţionare a aptitudinilor de conducător, de a-i asculta pe cei din jur, a calităţilor empatice, a

aptitudinilor de a vorbi în public sau de a vă impune punctul de vedere. Toate aceste cursuri bine intenţionate au denumiri care sună bine, însă nu au neapărat şi urmări spectaculoase. Dacă sunteţi lipsit de talentul necesar, progresul va fi modest. Vă veţi irosi cea mai multă energie în încercarea de a acoperi anumite lacune, fără să reuşiţi să vă perfecţionaţi cu adevărat. Şi, deoarece timpul pe care îl puteţi investi în propria persoană este limitat, va trebui să vă hotărâţi dacă merită să vă concentraţi atenţia asupra acoperirii lacunelor.

Vă sugerăm să studiaţi cu atenţie talentele, cunoştinţele şi abilităţile. Învăţaţi să faceţi deosebirea între ele. Identificaţi-vă talentele dominante şi apoi concentraţi-vă să deprindeţi suficiente cunoştinţe şi abilităţi pentru a putea să le transformaţi în adevărate puncte forte.

2. Cea de-a doua metodă revoluţionară este de a dezvolta un sistem de identificare a talentelor voastre dominante. Există un mod sigur de a vă identifica cel mai mare potenţial al unui punct forte: încetaţi orice activitate, un timp, şi supravegheaţi-vă. Încercaţi să începeţi o nouă activitate şi să vedeţi cât de repede o deprindeţi, cât de rapid reuşiţi să „ardeţi” etapele, adăugând elemente proprii, personale, care nu v-au fost arătate încă de nimeni. Încercaţi să observaţi dacă deveniţi atât de absorbit de activitatea respectivă, încât pierdeţi noţiunea timpului. Dacă după câteva luni nu s-a întâmplat niciunul din aceste lucruri, încercaţi o altă activitate – urmărindu-i desfăşurarea – şi apoi alta. După un timp, talentele dominante vi se vor dezvălui şi veţi putea începe să le cizelaţi, transformându-le în puncte forte.

Aceasta este, probabil, ceea ce ar trebui să-şi propună şcoala: să găsească zonele cu cel mai mare potenţial de dezvoltare a copilului. Aceasta este, probabil,

ceea ce ar trebui să însemne munca fiecăruia dintre noi: un efort deliberat de a descoperi modalitatea în care fiecare salariat poate atinge un randament excepţional. Din păcate, nici şcoala, nici locul de muncă tradiţional nu pot face acest lucru. Ambele instituţii sunt atât de preocupate să transfere cunoştinţe şi să acopere lacunele existente, încât conştientizarea talentelor naturale este neglijată. Aşadar, povara cade pe umerii fiecăruia, ca individ. trebui să vă identificaţi singur talentele. Menirea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, prezentat în Capitolul 4, este de a vă ajuta să aflaţi care sunt talentele dvs. dominante. El nu îşi propune să vă definească complet sau să vă eticheteze într-un fel sau altul – puternic într-un domeniu şi slab într-altul. Fiecare dintre noi este prea complex pentru o astfel de simplificare. Scopul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte este diferit. El are rolul de a vă revela cele mai puternice cinci teme ale talentelor dumneavoastră. Poate aceste teme nu sunt încă puncte forte, ci reprezintă doar zonele cu cel mai mare potenţial, zonele în care aveţi cele mai mari şanse de a dezvolta un punct forte de o calitate excepţională. Acest capitol va scoate la lumină aceste domenii. Va depinde numai de voi dacă veţi acţiona sau nu.

3. Cea de-a treia metodă revoluţionară este utilizarea unui limbaj comun de descriere a talentelor voastre. Avem nevoie de un limbaj nou, care să ne ajute în încercarea de a explica punctele forte pe care ştim că le avem sau pe care le sesizăm la alţii. Acest limbaj trebuie să fie precis; trebuie ca el să permită descrierea diferenţelor subtile dintre o persoană şi alta. Totodată, el trebuie să fie pozitiv, să încerce să ne explice ce înseamnă un punct forte, nu o slăbiciune. În acelaşi timp, el trebuie să fie accesibil; trebuie să fie un limbaj pe care îl stăpânim cu toţii, pentru

ca toată lumea să înţeleagă sensul unor propoziţii ca „Marcus este tipul de Conducător” sau „Don reprezintă tipul de Realizator”, indiferent cine suntem sau unde trăim.

De ce avem nevoie de acest limbaj? Răspunsul este simplu: limbajul pe care îl folosim în mod curent nu este adecvat.

Limbajul slăbiciunilor umane este bogat şi variat. Există diferenţe notabile între termenii *nevroză*, *psihoză*, *depresie*, *manie*, *isterie*, *acces de panică* şi *schizofrenie*. Un specialist în bolile psihice este foarte conştient de aceste diferenţe şi le are mereu în vedere atunci când dă un diagnostic sau prescrie un tratament. De fapt, acest limbaj al slăbiciunilor este atât de larg răspândit, încât, probabil, cei mai mulţi dintre noi, care nu suntem specialişti, îl folosim cu destulă acurateţe.

În schimb, limbajul puterii umane este mult mai puţin cristalizat. Dacă aţi dori să aflaţi cât de puţin cristalizat este acest limbaj, nu trebuie decât să ascultaţi ce spun doi specialişti angajaţi într-un departament de resurse umane care descriu meritele a trei candidaţi pentru un anumit post. Puteţi auzi generalităţi extrem de vagi, precum „Mi-a plăcut faptul că este sociabilă”. sau „Mi s-a părut că e motivat.”, pentru ca imediat după aceea, conversaţia să revină la comparaţiile dintre şcolile absolvite de candidaţi şi slujbele avute anterior. Nu vrem aici să-i punem într-o lumină nefavorabilă pe experţii în resurse umane. Dacă aţi asculta cadrele de conducere dintr-o companie discutând despre aceşti trei candidaţi, conversaţia ar fi, mai mult sau mai puţin, aceeaşi. Mai mult ca sigur, înşişi candidaţii vor folosi aceleaşi generalităţi, după care vor reveni la subiectul şcolilor absolvite şi la cel al slujbelor avute anterior, care le insuflă un sentiment de siguranţă.

Adevărul trist este că limbajul privind calităţile

umane pe care îl avem la dispoziţie este, în cel mai bun caz, rudimentar. Să luăm, de pildă, termenul „sociabil”. Dacă cineva afirmă că două persoane sunt „sociabile”, putem fi siguri că am înţeles exact ce înseamnă acest lucru? Desigur, înseamnă că amândoi par a avea o anume uşurinţă de a se împrieteni şi de a comunica cu cei din jurul lor, şi cam atât. Nu înseamnă, de pildă, că unul dintre cei doi are o excepţională capacitate de a insufla încredere, o dată ce a făcut cunoştinţă cu cineva, în timp ce cealaltă persoană are un talent ieşit din comun de a-i ajuta pe cei doi să facă cunoştinţă. Ambele calităţi menţionate mai sus implică sociabilitate, însă ele sunt, în mod clar, diferite. Mai mult decât atât, această diferenţă are implicaţii practice. Indiferent de şcolile absolvite sau de vechimea în câmpul muncii, nu ar fi cea mai bună soluţie să inversăm rolurile celor doi candidaţi, şi nici să ne aşteptăm ca ei să reacţioneze la fel cu clienţii sau colegii lor de serviciu. Nici măcar nu ne putem aştepta ca cei doi să simtă aceeaşi satisfacţie în urma muncii depuse. Probabil că nici atribuirea aceloraşi sarcini de serviciu pentru cei doi nu ar fi o idee prea bună. Întrucât aceste variabile se combină între ele modelând randamentul fiecăruia dintre ei, a şti care candidat are harul de a inspira încredere şi care are talentul de a stabili legături între oameni înseamnă, probabil, diferenţa esenţială între a avea succes şi a eşua. Din acest punct de vedere, termenul „sociabilitate” pur şi simplu nu ajută prea mult.

Din nefericire, acest lucru este valabil pentru limbajul puterii umane în ansamblul său. Ce înseamnă, de fapt, „motivat”? înseamnă oare că persoana respectivă este animată de un puternic imbold interior de a reuşi care se manifestă cu aceeaşi intensitate, indiferent de modalitatea concretă de exteriorizare? Nu cumva înseamnă că acea persoană are nevoie ca tu să-i dai sarcini

a căror îndeplinire să constituie o provocare, oferindu-i astfel motivaţia de a face faţă la noi şi noi provocări? Ce sens are sintagma „gânditor strategic”? înseamnă că el conceptualizează şi că îi plac teoriile? Sau înseamnă că este analitic şi are nevoie de dovezi concrete? Dar „abilităţile de a vinde un produs”? Dacă cineva este înzestrat cu astfel de abilităţi, înseamnă aceasta că persoana respectivă foloseşte metode directe, sau curtenitoare, sau, eventual, metoda persuasiunii logice, ori îşi exprimă credinţa fermă în calitatea produsului? Acestea sunt distincţii importante pe care va trebui să le faceţi dacă veţi dori ca persoana care vinde produsul respectiv să se afle pe aceeaşi lungime de undă cu cumpărătorii acelui produs.

Este posibil să cunoaşteţi bine sensul sintagmelor „abilităţi de a vinde un produs”, „gândire strategică”, „sociabilitate” şi „motivat”. Dar persoanele din jurul vostru, oare, îl cunosc? Se întâmplă, deseori, ca ei să folosească aceleaşi cuvinte, dar cu un sens total diferit. Acesta este exemplul clasic de lipsă de comunicare. Conversaţia se termină şi ambele părţi cred că exprimă aceeaşi idee, când de fapt nici măcar limba folosită nu este aceeaşi.

Şi, în mod bizar, atunci când chiar există un cuvânt precis, care denotă o trăsătură comportamentală puternică şi care este folosit la fel de mai multe persoane, acest cuvânt are, de regulă, o conotaţie negativă. Vă amintiţi exemplul lui Pam D., directoarea firmei de asigurări de sănătate care abia aşteaptă să acţioneze? Ea este nerăbdătoare sau impulsivă.

Oamenii care au un talent excepţional de a organiza şi a ordona lumea? Migăloşi.

Oamenii care pretind că sunt excelenţi? Egotişti.

Oamenii care mereu anticipează şi se întreabă „Ce-ar

fi să…?” Neliniştiţi.

Oricum ai privi această problemă, concluzia este aceeaşi: ne lipseşte un limbaj suficient de bogat pentru descrierea comorii de talente umane din jurul nostru.

În Capitolul 4 figurează descrierea celor treizeci şi patru teme ale talentului uman. Evident, acestea nu sunt singurele ipostaze de descriere a comportamentului uman, însă ele sunt descrierile care au surprins modelele comportamentale predominante în studiul nostru privind excelenţa profesională. Aceste treizeci şi patru de teme au devenit limbajul pe care noi îl folosim pentru descrierea talentelor umane şi, prin urmare, pentru explicarea punctelor forte. Vă oferim aceste exemple pentru a vă ajuta să descoperiţi ceea ce este mai bun în voi şi în cei din jurul vostru.

CAPITOLUL 2

Cultivarea punctelor forte

E ÎNTOTDEAUNA LA FEL DE BUN?

CUNOŞTINŢE ŞI ABILITĂŢI

TALENT

E întotdeauna la fel de bun?

„Ce *putem învăţa de la Colin Powell despre punctele forte*?”

Recent, generalul Colin Powell a ţinut un discurs în faţa a o mie dintre conducătorii Organizaţiei Gallup. Reputaţia sa era aproape ridicol de impresionantă. Se ştia că fusese consultant în probleme de securitate naţională, şef de Stat Major, comandant general al Forţelor NATO în timpul operaţiunilor Furtună în Deşert şi Scutul Deşertului şi, conform sondajelor efectuate în ultimul deceniu, unul dintre primii zece cei mai respectaţi lideri din lume. Nu mai este nevoie să o spunem, aşteptările noastre erau mari. Mulţi dintre noi s-au întrebat, în timp ce Pbwell se îndrepta spre scenă, după o scurtă introducere la fel de

impresionantă, dacă discursul va fi pe măsura biografiei acestuia.

La finalul discursului, întrebarea pe care ne-o puneam era diferită: „E întotdeauna la fel de bun?” Pe parcursul unei singure ore, generalul Powell s-a dovedit a fi un orator deosebit de talentat. Ne-a prezentat „culisele” politicii puse la punct în Biroul Oval al preşedintelui Ronald Reagan. Ne-a dus în Kremlin în faţa lui Mihail Gorbaciov, în momentul în care acesta anunţa perestroika prin celebra sa afirmaţie istorică: „Generale, de acum încolo va trebui să-ţi găseşti un alt inamic”. Discursul a fost întrerupt când a fost chemat la telefon de către generalul H. Norman Schwarzkopf, care îi raporta despre primele bombardamente lansate în decursul operaţiunii Furtună în Deşert. În timpul discursului, vocea sa a fost calmă, lipsită de tonul preţios, savant al politicianului; au lipsit formulările bombastice, frazele învăţate pe dinafară sau citite de pe coli dinainte pregătite. Practic, discursul a constat din câteva povestiri şi, pe măsură ce generalul ne vorbea, ni se părea că aceste povestiri începeau să alcătuiască, ca din întâmplare, un tot unitar a cărui temă o constituiau calitatea unui lider şi caracterul său uman. Era un mesaj simplu, transmis fără greş.

Un astfel de punct forte intimidează. Ftentru auditoriu, discursul generalului nu respecta canoanele genului. Niciunul dintre noi nu a simţit nevoia să întrebe: „De unde a aflat asta?”, deoarece era evident că nici Toast Masters, nici Dale Carnegie nu l-au ajutat deloc în pregătirea discursului. În schimb, toţi doream să aflăm: „Cum de s-a putut întâmpla aşa ceva?”, ca şi când discursul expus nu era creat de generalul Powell, ci era filtrat prin el, impecabil şi sublim.

Toate punctele forte au această calitate. Dacă ne aşezăm în faţa unei picturi de Monet contemplând-o timp

de câteva secunde, vom avea impresia desăvârşirii. El ni se pare complet, precum un cerc. Nu ne-am putea imagina un început ezitant, o sumedenie de mâzgăleli stângace în centrul pânzei şi ultima atingere a pensulei cu care artistul şi-a terminat opera. Ne aflăm în faţa întregului, a perfecţiunii continue.

Nu trebuie neapărat ca punctul forte să se manifeste în domeniul artei pentru a intimida. Orice lucru a cărui realizare se apropie de perfecţiune insuflă acest sentiment de admiraţie şi nelinişte. Un prieten îţi spune o anecdotă cu un har şi o sincronizare perfectă şi te întrebi: „Cum de-a reuşit oare?" Un coleg de serviciu scrie unui client o scrisoare care ţi se pare teribil de inspirată şi la obiect, şi îţi pui aceeaşi întrebare.

Ceea ce ne impresionează atât de mult nu este numai calitatea „aproape perfectă" a unui punct forte; constanţa sa este la fel de uimitoare. Cal Ripken a jucat, consecutiv, în 2.216 jocuri de baseball. Cum a reuşit acest lucru? Bettina K., una dintre cele mai bune femei de serviciu de la Disney World, a curăţat aceleaşi camere, în acelaşi hotel, timp de mai bine de douăzeci de ani. Cum de-a rezistat atât de mult? înainte de moartea sa, în luna februarie a anului 2000, Charles Schultz desenase aceeaşi bandă animată, Peanuts, timp de patruzeci şi unu de ani. Cum o fi rezistat?

Fie că întrebarea este „Cum de reuşeşte să fie atât de bun?" ori „Cum a reuşit să reziste atât de mult?", orice randament care se apropie în mod constant de perfecţiune pare prea uimitor pentru a putea fi analizat. Şi totuşi, este evident că punctele forte nu sunt perfecte şi complete de la bun început. Punctele forte ale fiecărei persoane sunt *create* – adică dezvoltate din anumite „materii prime" foarte specifice. Unele materii prime, de pildă cunoştinţele şi abilităţile, pot fi dobândite prin exerciţiu, de asemenea

prin studiu sistematic; altele, cum ar fi talentele, nu pot fi deprinse; ele există ca atare şi nu trebuie decât să fie cizelate.

Cunoştinţele şi abilităţile

„Care sunt acele trăsături proprii pe care vi le puteţi schimba?”

CUNOŞTINŢELE

Definiţia exactă a cuvântului „cunoştinţe” a provocat, secole de-a rândul, nenumărate şi aprige dispute filosofice – cartea de faţă nu îşi propune să se alăture acestor dispute. Să spunem doar că, *pentru a reuşi să vă cultivaţi punctele forte*, există două tipuri distincte de cunoştinţe şi, din fericire, ambele pot fi dobândite.

În primul rând, aveţi nevoie de cunoştinţe specifice, care reprezintă conţinutul. De exemplu, atunci când începeţi să învăţaţi o limbă străină, cunoştinţele specifice reprezintă vocabularul acelei limbi. Trebuie să învăţaţi sensul fiecărui cuvânt, altfel nu veţi putea niciodată să vă exprimaţi în acea limbă. La fel, comercianţii trebuie să-şi petreacă timpul învăţând caracteristicile produselor pe care le vând. Reprezentanţii serviciilor cu clienţii din firmele de telefonie mobilă trebuie să cunoască avantajele pe care le presupune orice ofertă de apeluri telefonice pe care o promovează firma respectivă. Piloţii trebuie să înveţe protocoalele transmisiunii de mesaje de la turnul de control. Asistentele medicale trebuie să cunoască cu exactitate câtă Novocaină se administrează la fiecare procedură aplicată pacienţilor.

Cunoştinţele specifice de acest gen nu vă vor garanta excelenţa profesională, dar ea este imposibil de atins fără aceste cunoştinţe. Astfel, indiferent de abilităţile sau talentele cu care sunteţi înzestrat, nu veţi putea niciodată deveni un pictor excepţional dacă nu ştiţi că veţi obţine culoarea maro combinând vopseaua roşie cu vopseaua

verde. La fel, toată creativitatea din lume nu vă va fi de niciun folos dacă încercaţi să deveniţi un operator de imagine fără să ştiţi că lumina roşie combinată cu lumina verde nu creează o lumină maro, ci o lumină galbenă.

Astfel de cunoştinţe specifice vă permit să intraţi în joc şi să demonstraţi că sunteţi mai bun decât alţii.

Al doilea tip de cunoştinţe de care aveţi nevoie este cel care provine din experienţă şi care nu se predă în sălile de clasă, în amfiteatre sau în manuale. Aceste cunoştinţe sunt dobândite şi memorate pe parcurs.

O parte din aceste cunoştinţe sunt cunoştinţe practice. De pildă, Katie M., producător al unui show de televiziune transmis în timpul dimineţii, s-a străduit, iniţial, să producă secvenţe clare şi atractive cu o durată de două minute. Treptat, ea a început să-şi dea seama că neglija cea mai importantă regulă a jurnalismului: conţinutul materialului prezentat trebuie întotdeauna explicat cu claritate. Indiferent cât de creative erau secvenţele care compuneau mini-programele prezentate, dacă telespectatorului nu i se spunea, imediat, de la bun început, la ce se uita şi de ce, el schimba numaidecât programul.

Andy Kaufman, comicul întruchipat de Jim Carrey în filmul *Man on the Moon* (*Omul de pe lună*) } a învăţat şi el ceva asemănător despre cât de important este să transmiţi publicului mesajul pe care el îl aşteaptă. La începutul carierei sale, el experimenta interpretarea a doua roluri: în primul rând, rolul lui Foreign Man (Străinul), un bărbat naiv şi simpatic, obişnuit, iar apoi, cel de-al doilea rol, o copie a lui Elvis Presley. Întruchiparea ambelor personaje a fost răsplătită de spectatori cu câteva râsete, destul de anemice însă, până când Andy a înţeles motivul, spunând: „În colegiu, am observat că publicul nu era prea încântat dacă începeam cu Elvis Presley. Se simţeau jigniţi.

Spuneau: «Ce, îşi închipuie că e bărbat bine?» Am simţit că am pierdut ceva din inocenţa mea naturală după primele câteva reprezentaţii. M-am gândit că aş fi mai nevinovat dacă l-aş interpreta pe Foreign Man la început… Aşa că m-am hotărât să schimb, şi am început cu Foreign Man, întregul rol, şi apoi, când am ajuns la partea cu Elvis, am zis: «Acum as doli să intelpletez lolul lui Elvis Presley.» „Hohotele asurzitoare de râs ale spectatorilor l-au convins imediat că se afla pe calea cea bună.

Ambele exemple prezentate mai sus ilustrează felul în care este pregătită o reprezentaţie, însă nu încape îndoială că tipul de cunoştinţe experimentale se concretizează într-o multitudine de forme. Comerciantul descoperă că prima şi cea mai importantă vânzare pe care o face este către agentul care se ocupă de un client potenţial. Directorul de marketing observă că dacă vrei să vinzi produse mamelor, reclamele difuzate la radio sunt mult mai eficiente decât cele difuzate la televizor (pentru mamele ocupate, radioul este un prieten mai de nădejde decât televizorul). Ambele persoane amintite mai sus au învăţat ceva esenţial şi, drept urmare, fiecare şi-a îmbunătăţit randamentul.

Orice mediu ne oferă şanse de a învăţa. Este cert că pentru a vă putea clădi punctele forte este responsabilitatea voastră să fiţi mereu atent să nu pierdeţi aceste şanse şi să le folosiţi pentru a vă îmbunătăţi randamentul.

Unele cunoştinţe experimentale au un caracter mai degrabă teoretic. În acest sens, cele mai evidente exemple sunt valorile proprii şi conştiinţa de sine care vă caracterizează. Dacă veţi dori să vă clădiţi puncte forte, va trebui să vă cizelaţi atât scara valorică, cât şi conştiinţa de sine, ambele putând fi perfecţionate în timp. De fapt, când afirmăm „Cutare s-a schimbat.”, adeseori aceasta nu

înseamnă că schimbarea enunţată se referă la personalitatea sa, ci la faptul că sistemul său de valori s-a schimbat sau că atitudinea sa faţă de propria persoană s-a schimbat.

Charles Colson, consilier special al preşedintelui Richard Nixon, a fost condamnat la închisoare deoarece loialitatea sa excesivă l-a făcut să comită infracţiuni pentru a-şi putea proteja preşedintele. Astăzi, el se simte un creştin care s-a născut a doua oară. Am putea spune că s-a schimbat? Iată răspunsul pe care îl dă Winifred Gallagher în cartea sa *Just the Way You Are*: „Charles Colson ar fi fost în stare să-şi omoare bunica în bătaie în perioada în care a lucrat pentru Nixon, dar după această perioadă el a renăscut. Probabil că a avut mereu un temperament foarte emotiv şi intens, însă în prezent el are alţi duşmani şi prieteni. Firea sa a rămas aceeaşi – singura schimbare este că acum îşi foloseşte zelul la altceva. Felul în care cineva îşi asumă un angajament în viaţă poate rămâne, în mare, acelaşi, dar atenţia cu care cineva îşi îndeplineşte un angajament se poate schimba…”

Oriunde am privi în jurul nostru, putem vedea exemple de oameni care şi-au schimbat modul în care se străduiesc să îndeplinească un angajament pe care şi l-au asumat, tocmai pentru că şi-au schimbat scara valorică: convertirea credinţei lui Saul în drum spre Damasc; munca în scopuri caritabile a ministrului britanic, John Profumo, căzut în dizgraţie; activismul acerb al celebrului rocker Ozzy Osbourne în domeniul drepturilor animalelor; remuşcările pe care le-a avut arhitectul lui Hitler, Albert Speer; şi, probabil, exemplul cel mai impresionant, curajoasele transformări ale milioanelor de membri ai Asociaţiei Alcoolicilor Anonimi.

Aceste exemple sunt reconfortante în sensul că oferă, fiecăruia dintre noi, speranţa mântuirii. Dar, oricât de

reconfortante ar fi aceste exemple, ar trebui să reţinem faptul că aceşti oameni nu şi-au schimbat câtuşi de puţin firea sau, aşa cum vom explica ceva mai târziu în carte, talentele lor. Ei nu au făcut altceva decât să-şi redirecţioneze talentele către scopuri foarte diferite, mai pozitive. Astfel, lecţia pe care o putem învăţa de la aceşti oameni nu este aceea că talentele fiecărei persoane sunt infinit de maleabile sau că ei ar putea să lucreze în orice domeniu imaginabil dacă se concentrează puţin. Lecţia este că talentele sunt, la fel ca inteligenţa, neutre din punct de vedere valoric. Dacă vreţi să vă schimbaţi viaţa în aşa fel încât alţii să poată beneficia de pe urma punctelor dvs. forte, atunci schimbaţi-vă scara valorică. Nu vă pierdeţi timpul încercând să vă schimbaţi talentele.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru conştiinţa de sine. Cu timpul, fiecare dintre noi devine din ce în ce mai conştient de propria identitate. Această conştiinţă tot mai pregnantă a sinelui este esenţială pentru cultivarea punctelor forte, pentru că permite fiecăruia dintre noi să ne conştientizăm talentele înnăscute şi să le dezvoltăm, transformându-le în puncte forte. Din păcate, acest proces nu este întotdeauna lipsit de dificultăţi. Unii reuşesc să-şi identifice cu destulă precizie talentele şi apoi încep să-şi dorească să fi fost înzestraţi cu alte talente. La fel ca rivalul lui Mozart, Salieri, în filmul *Amadeus*, ei devin tot mai ursuzi pe măsură ce încearcă să-şi găsească noi talente acolo unde ele nu există. Când suntem într-o astfel de dispoziţie, nu suntem o companie prea plăcută. Indiferent câţi ani de studiu am avea la activ sau câte cărţi am citi, ceva tot scârţâie, tot nu merge, totul pare la fel de greoi. Dacă aţi fost vreodată într-o astfel de situaţie, când vi s-a cerut să vă aflaţi într-un rol care nu vi se potriveşte, cunoaşteţi senzaţia.

Iar apoi, deodată, avem o revelaţie: „N-ar fi trebuit să

accept meseria asta de vânzător. Nu-mi place să sâcâi oamenii”. Sau, poate: „Nu sunt un manager! îmi place mult mai mult să-mi fac treaba mea decât să fiu responsabil pentru ceea ce fac alţii”. Ne întoarcem la punctele noastre forte, şi prietenii noştri, vizibil impresionaţi de schimbarea în bine care rezultă de aici – creşterea productivităţii, îmbunătăţirea atitudinii noastre – se uită la noi şi spun: „O, ia uite, ce zici de el? S-a schimbat”.

Ei bine, nu, ceea ce s-a întâmplat este exact contrariul. Ceea ce pare să fie o transformare este, de fapt, acceptarea unor lucruri care nu pot fi niciodată transformate – talentele. Oamenii nu se schimbă. Nu facem altceva decât să ne acceptăm talentele cu care ne-a înzestrat natura şi apoi ne reorganizăm viaţa în funcţie de ele. Conştiinţa noastră de sine sporeşte, ştim mai exact cine suntem de fapt.

Şi voi va trebui să faceţi acelaşi lucru pentru a reuşi să vă cultivaţi punctele forte. ABILITĂŢILE

Abilităţile conferă structură cunoştinţelor dobândite prin experienţă. Ce înseamnă acest lucru? Că, indiferent de activitate, la un moment dat, va apărea un individ deştept care va sta puţin să se gândească şi va formaliza toate cunoştinţele acumulate sub forma unei serii de etape care, dacă sunt aplicate corect, vor conduce la performanţă – nu neapărat o performanţă ieşită din comun, şi totuşi, o performanţă.

Pentru a ilustra acest aspect, să revenim puţin la generalul Powell. După ce studiază discursul generalului Pbwell şi discursurile altor oratori, acest individ deştept îşi va da seama că marii oratori îşi încep întotdeauna discursul anunţând auditoriul despre ce au de gând să vorbească, după care continuă prin a face exact acest lucru. La final, ei încheie prin a reaminti auditoriului ceea ce au ascultat. Respectarea acestei succesiuni de etape

reprezintă o abilitate fundamentală a oratorului:

1. Să începi întotdeauna prin a spune ascultătorilor despre ce le vei vorbi.

2. Vorbeşte-le.

3. Spune-le despre ce le-ai vorbit.

Respectaţi această succesiune de etape şi veţi deveni un orator mai bun.

Dacă individul nostru deştept mai analizează puţin, el îşi va da seama în curând că discursul generalului Powell, la fel ca discursurile tuturor marilor oratori din istorie, nu era improvizat. Dimpotrivă, generalul ştia exact ce va povesti şi este foarte probabil ca el să fi exersat, singur şi cu voce tare, acele relatări, alegând cu grijă cuvintele, insistând asupra accentului rostirii şi sincronizării. Astfel, individul nostru deştept ar putea, în continuare, să formalizeze şi această observaţie şi să obţină cea de-a doua abilitate a oratorului.

1. Notează-ţi orice poveste, fapt sau exemplu care are rezonanţă pentru tine.

2. Exersează rostind cu voce tare.

3. Aceste povestiri vor deveni „mărgelele” tale, precum mărgelele unui colier.

4. Tot ceea ce trebuie să faci atunci când ţii un discurs este să îţi înşiri mărgelele în ordinea potrivită, şi astfel vei reuşi să ai un discurs care pare la fel de firesc precum o conversaţie.

5. Asigură-te că ai mereu la îndemână câteva fişe mici sau foarfece de decupat şi continuă să adaugi mărgele noi la şiragul tău.

Abilităţile vă permit să evitaţi greşelile care pot apărea pe parcurs şi să încorporaţi în performanţa dumneavoastră cele mai bune descoperiri din activitatea celor mai buni profesionişti. Dacă vreţi să vă modelaţi punctele forte, fie în comerţ, în marketing, în analiza

financiară, în pilotaj sau în domeniul medical, va fi nevoie să învăţaţi şi să exersaţi toate abilităţile relevante pe care le aveţi la dispoziţie.

Atenţie, însă. Abilităţile sunt atât de ispititor de utile, încât ele ne pot face să trecem cu vederea cele două erori specifice lor. Prima eroare este că, deşi abilităţile vă pot ajuta să aveţi randament mai bun, ele nu vă pot ajuta să excelaţi în domeniul propriu de activitate. Dacă învăţaţi abilităţile oratoriei, puteţi să deveniţi, în cele din urmă, un orator mai bun decât aţi fost la început, dar dacă vă lipsesc talentele necesare, nu veţi deveni niciodată la fel de bun ca generalul Powell. Generalul este dotat cu un talent care îi permite să devină *mai* elocvent atunci când se află în centrul atenţiei. Se pare că mintea sa filtrează fizionomiile persoanelor aflate în faţa sa şi îi furnizează cuvinte mai multe, mai potrivite, rapid. Fără acest talent, aţi putea respecta întocmai succesiunea de etape sugerată şi totuşi vi s-ar părea foarte greu să ţineţi un discurs sublim. Astfel, în acelaşi fel în care învăţarea gramaticii unei limbi străine nu vă va ajuta să scrieţi romane foarte bune în limba respectivă, la fel nici deprinderea unei abilităţi nu înseamnă neapărat că veţi putea atinge un randament aproape perfect în vreo activitate. Fără talentul care să vă susţină, a deprinde o abilitate este o tehnică de supravieţuire, nu calea spre glorie.

Cea de-a doua eroare este că unele activităţi sfidează, prin însăşi esenţa lor, o etapizare. Să luăm drept exemplu empatia. Empatia este aptitudinea de a împărtăşi sentimentele celor din jur. Indiferent cât de deştepţi am fi, credeţi că am putea imagina o serie de etape pentru empatie? Bineînţeles, empatia este o stare care poate fi sesizată într-o fracţiune de secundă. În timp ce vorbiţi cu cineva, observaţi că persoana respectivă face o pauză foarte mică înainte de a pomeni numele cuiva. Instinctiv,

vă daţi seama că a făcut aceeaşi pauză de fiecare dată când era pe punctul de a rosti acel nume. Întrebaţi cine este acea persoană şi, când vă răspunde, pune prea mult suflet în răspuns. Simţiţi ceva în vocea lui. Este poate cu un decibel prea sonoră, sau un pic prea „convinsă”. Şi abia în acel moment vă vine în minte explicaţia: persoana cu care discutaţi este foarte supărată pe cel despre care vorbiţi.

Acestea sunt calităţile empatiei: ea este imediată, instantanee şi instinctivă. Dacă ne gândim mai bine, la fel este şi adevărata gândire strategică. La fel şi adevărata creativitate. Indiferent cât de perspicace sau de bine intenţionat ar fi observatorul, el nu va fi capabil să împartă aceste activităţi în etape preplanificate. De fapt, aşa cum poate vi s-a întâmplat deja, eforturile lui de a face acest lucru mai mult vă încurcă.

Cel mai important lucru legat de abilităţi este următorul: o abilitate are menirea de a înlesni transferul secretelor celor mai buni profesionişti. Dacă deprindeţi o abilitate, aceasta vă va ajuta să deveniţi ceva mai bun, dar ea nu va compensa lipsa de talent. Pe măsură ce vă veţi cultiva punctele forte, abilităţile se vor dovedi extrem de utile atunci când sunt dublate de un real talent.

Talent

„Care dintre caracteristicile voastre sunt durabile?”

În ultimele câteva pagini, am invocat cuvântul „talent” în repetate rânduri. A sosit momentul unei cercetări mai ample. Ce este un talent? De ce talentele tale sunt durabile şi unice? Şi de ce sunt talentele tale atât de importante pentru cultivarea punctelor forte? Să încercăm să răspundem la aceste întrebări, rând pe rând.

Ce este un talent?

Talentul este adeseori descris ca fiind „o abilitate sau o aptitudine naturală specială”, însă pentru a facilita

cultivarea punctelor forte ar fi mai nimerit să utilizăm o definiţie mai precisă şi mai cuprinzătoare, la care am ajuns în urma studiului efectuat asupra personalităţii şi activităţii directorilor celor mai importante firme din lume. Talentul constituie orice tip recurent de gând, sentiment sau comportament care poate fi aplicat în activitatea de zi cu zi, cu efecte benefice. Astfel, dacă sunteţi înzestrat cu o fire cercetătoare, iscoditoare, acesta reprezintă un talent. Dacă sunteţi fermecător, acesta este şi el un talent. Consecvenţa este şi ea un talent. La fel, responsabilitatea. Absolut orice tip recurent de gând, sentiment sau comportament constituie un talent, cu condiţia ca el să aibă o utilitate practică.

Conform acestei definiţii, chiar şi trăsăturile care, în aparenţă, sunt negative pot fi percepute ca fiind talente dacă au o utilitate practică. Încăpăţânarea? A fi încăpăţânat reprezintă un talent atunci când vă aflaţi în situaţia de a rămâne ferm pe poziţie pentru a înfrunta o rezistenţă înverşunată şi când, practic, aceasta este condiţia de bază a succesului – dacă doriţi să vindeţi un produs, de pildă, sau dacă sunteţi avocat şi vă aflaţi într-o sală a tribunalului. Anxietatea? A fi în permanenţă neliniştit este un talent dacă aceasta vă face să vă puneţi mereu întrebarea „Ce-ar fi să…?”, determinându-vă să anticipaţi eventualele perioade economice dificile şi să puneţi la punct planuri de redresare. Acest tip de planificare determinat de un scenariu imaginat ca posibil se poate dovedi foarte util într-o multitudine de situaţii.

Chiar şi o „slăbiciune” precum dislexia poate reprezenta un talent, dacă poţi descoperi o modalitate de a o valorifica. David Boies este dislexic. Boies a fost avocatul care a reprezentat guvernul Statelor Unite în procesul antitrust intentat de autorităţi împotriva firmei Microsoft, gigantul producător de software. El a fost acela care l-a

sâcâit pe Bill Gates cu întrebările sale mereu politicoase în timpul anchetelor preliminare şi acela care a fost atât de apreciat de judecător, datorită clarităţii expunerii punctului de vedere al guvernului. Dislexia îl face să evite cuvintele lungi, complicate. Desigur, el cunoaşte sensul acestor cuvinte, însă nu le foloseşte în pledoariile sale deoarece, aşa cum afirma într-un interviu recent „Mi-e teamă că le voi pronunţa greşit”. Din fericire, nevoia lui de a se baza pe cuvinte simple face ca pledoariile sale să fie foarte uşor de urmărit. Mai mult decât atât, fără voia lui, acest lucru îl face să pară un om obişnuit, la fel ca toţi ceilalţi. Limbajul lui simplu, direct trimite mesajul: „Nu ştiu mai mult decât voi. Doar încerc să descurc problema asta complicată, la fel ca voi”.

Pentru David Boies, dislexia reprezintă un talent, fiindcă el a găsit o modalitate de a valorifica această trăsătură caracteristică a sa şi, combinând-o cu abilităţile şi cunoştinţele dobândite, a reuşit să o transforme într-un punct forte.

Evident, un astfel de exemplu este rarisim şi extrem, dar el confirmă ideea expusă anterior, şi anume că talentele sunt acele modele recurente de gânduri, sentimente sau comportament cărora li se poate da o utilitate practică.

De ce sunt talentele durabile şi unice?

Ce anume creează aceste modele repetitive? în cazul în care aceste modele nu vă plac prea mult, este oare posibil să „încropiţi” un model nou? Răspunsurile la aceste întrebări sunt: (a) modelele voastre recurente sunt create de conexiunile nervoase la nivelul creierului şi (b) nu, după o anumită vârstă nu veţi mai putea genera un model complet nou – talentele sunt durabile. Având în vedere sumele mari de bani cheltuite de companii pe programele de perfecţionare, care încearcă, de fapt, să reconfigureze

creierul oamenilor cu scopul de a obţine rezultate precum empatia, competitivitatea sau o gândire strategică, ar fi indicat să examinăm mai îndeaproape afirmaţia de sub (b). Din fericire,(a) constituie explicaţia lui (b). Dacă ştiţi cum se realizează conexiunile nervoase cerebrale, veţi şti şi de ce ele sunt atât de greu de reconfigurat. Aşadar, să privim mai atent punctul (a).

Creierul este un organ ciudat, în sensul că el pare să descrească pe parcursul vieţii. Ficatul, rinichii şi, slavă Domnului, pielea au dimensiuni iniţiale mici, pentru ca treptat ele să se mărească până când ating dimensiunea normală pentru un om matur. Cu creierul este exact invers. El creşte foarte rapid ca volum în prima parte a vieţii, iar apoi descreşte continuu toată perioada maturităţii. Cel mai straniu lucru este că, pe măsură ce creierul devine tot mai mic, noi devenim din ce în ce mai deştepţi. Secretul care stă în spatele acestui organ „contradictoriu" se află în ceea ce este cunoscut sub numele de „sinapsă". Sinapsa constituie conexiunea dintre două celule din creier care permite celulelor (cunoscute şi sub numele de neuroni) să comunice între ele. Aceste sinapse reprezintă „textura creierului" şi sunt esenţiale pentru a înţelege activitatea cerebrală întrucât, aşa cum se afirmă într-un manual de neurologie, „comportamentul uman depinde de formarea normală a interconexiunilor între neuronii creierului".

Fie scurt, sinapsele creează talentele.

Aşadar, cum se realizează legăturile sinaptice? La patruzeci şi două de zile de la concepţia fătului, creierul cunoaşte o perioadă de creştere care se va întinde pe o durată de patru luni. De fapt, cuvântul „creştere" nu este tocmai nimerit pentru a reda cu exactitate ce se întâmplă în această perioadă. În cea de-a patruzeci şi două zi de viaţă apare primul neuron, iar 120 de zile mai târziu avem 100 de miliarde. O cifră absolut uluitoare: 9.500 de noi

neuroni în fiecare secundă. Dar, o dată ce această adevărată „explozie” a neuronilor s-a consumat, se sfârşeşte, în mare parte, şi dramatismul fenomenului neuronal. Imediat după naştere, există 100 de miliarde de neuroni, şi cam tot atâţia până la debutul vârstei a treia.

Şi totuşi, adevărata dramă, drama sinapselor, abia acum începe. Cu şaizeci de zile înainte să te naşti, neuronii încep să încerce să comunice unii cu alţii. Fiecare neuron „se întinde”, literalmente, printr-o prelungire a sa, denumită axon, şi încearcă să formeze o conexiune. De fiecare dată când se realizează o astfel de conexiune, se formează o sinapsă şi, pe parcursul primilor trei ani de viaţă, neuronii au un succes fenomenal în procesul stabilirii unor astfel de conexiuni. De fapt, până la vârsta de trei ani, fiecare din cei 100 miliarde de neuroni reuşeşte să formeze cincisprezece mii de conexiuni sinaptice cu alţi neuroni. Pentru a fi mai clari, aceasta înseamnă cincisprezece mii de conexiuni pentru *fiecare* dintre cei 100 miliarde de neuroni. Şi astfel, textura cerebrală, complicată, vastă şi unică a fost „ţesută”.

Dar începând din acest moment, începe să se întâmple ceva bizar. Dintr-un motiv sau altul, natura hotărăşte că este cazul să nesocotim multe dintre legăturile ţesute cu atâta migală. Aşa cum se întâmplă cu multe lucruri în viaţă, legăturile neglijate încep să se deterioreze şi astfel, conexiunile reţelei încep să se anuleze. Devenim atât de neatenţi la anumite segmente ale reţelei noastre mintale, încât de la vârsta de trei ani până la cincisprezece ani, pierdem miliarde şi miliarde din conexiunile sinaptice realizate cu atâta trudă. În dimineaţa zilei în care împlinim şaisprezece ani, jumătate din această reţea a dispărut deja.

Iar vestea proastă este că reţeaua nu poate fi refăcută. Este adevărat că pe parcursul vieţii, creierul

reţine o parte din plasticitatea sa iniţială. De pildă, în prezent cercetătorii au ajuns la concluzia că procesul de învăţare şi memorare impune formarea de noi conexiuni sinaptice, la fel ca atunci când cineva îşi pierde vederea, o mână sau un picior. Cu toate acestea, în general, configuraţia reţelei mintale, cu conexiunile sale mai puternice ori mai slabe, nu se mai schimbă substanţial după mijlocul celui de-al doilea deceniu de viaţă.

Lucrul, în sine, pare extrem de bizar. Ce motiv ar avea natura să acţioneze astfel? De ce cheltuieşte atâta energie cu crearea acestei reţele pentru ca, la un moment dat, să lase porţiuni masive din ea să se destrame şi să moară? Răspunsul la această întrebare, aşa cum precizează psihologul John Bruer în cartea sa, intitulată *The Myth of the First Three Years* CMitul *Primilor Trei Ani*), este că, în cazul creierului, „mai puţin înseamnă mai mult”. Părinţii pun în leagănul copiilor jucării care seamănă cu telefoanele mobile sau le pun CD-uri cu muzică de Mozart cu scopul de a le stimula crearea sinapselor, însă ei greşesc. Nu este adevărat că suntem cu atât mai deştepţi şi mai eficienţi, cu cât avem mai multe conexiuni sinaptice. De fapt, deşteptăciunea şi eficienţa depind de cât de bine reuşim să ne punem în valoare cele mai puternice conexiuni sinaptice. Natura ne obligă să renunţăm la miliarde de conexiuni tocmai din acest motiv, pentru a putea să ne eliberăm şi să exploatăm la maximum pe cele rămase. Pierderea conexiunilor nu trebuie în niciun caz să ne îngrijoreze, dimpotrivă. Acest fenomen reprezintă o premisă esenţială pentru funcţionarea normală a creierului uman.

La început, natura ne dă mai multe conexiuni decât vom avea vreodată nevoie, deoarece în primii câţiva ani de viaţă cantitatea de cunoştinţe cu care se „îmbibă” creierul este enormă. Dar, în afară de această îmbibare, nu mai

există nimic altceva, în acest stadiu, nu putem încă înţelege nimic din lumea înconjurătoare. Nu putem, deoarece această abundenţă de conexiuni ne copleşeşte datorită multitudinii de semnale primite din toate direcţiile. Pentru a putea înţelege lumea din jur, trebuie să eliminăm o parte din zgomotul acesta asurzitor din cap. Natura ne ajută în acest sens, în următorii zece ani de viaţă. Moştenirea genetică şi experienţele din prima perioadă a copilăriei ne ajută să folosim unele conexiuni mai uşor decât pe altele – conexiunea competitivă, de pildă, ori conexiunea curiozităţii sau cea a gândirii strategice. Aceste conexiuni vor fi folosite de nenumărate ori, până când ele devin tot mai stabile şi mai suple. Făcând o analogie cu Internetul, aceste conexiuni sunt liniile noastre superrapide TI. Aici semnalele sunt tari şi puternice.

Între timp, alte conexiuni, care se află în alte părţi ale reţelei dvs., ignorate şi neutilizate, se anulează în mod treptat – şi aceasta fără niciun semnal de avertizare. De pildă, dacă sunteţi înzestrat cu o linie superrapidă îi pentru competitivitate, de fiecare dată când veţi vedea numere, nu vă veţi putea abţine să nu comparaţi, prin prisma acestor cifre, randamentul dvs. cu cel al altor persoane. Sau, dacă sunteţi dotat cu o linie îi pentru curiozitate, sunteţi genul de om care nu poate evita întrebarea „de ce?”. La cealaltă extremă, se poate întâmpla să pierdeţi conexiunea care vă permite să evoluaţi cu dezinvoltură în societate şi să vă simţiţi bine când vă aflaţi în centrul atenţiei. Spre deosebire de generalul Powell, creierul vi se blochează atunci când simţiţi că privirile tuturor se îndreaptă spre voi. Ori, de exemplu, nu sunteţi înzestrat cu conexiunea empatiei şi, deşi teoretic sunteţi conştient de importanţa empatiei, practic, pur şi simplu nu sunteţi capabil să recepţionaţi

mesajele trimise de cei din jurul vostru.

La nivel microscopic, reţeaua noastră mintală, cu diversitatea sa de linii superrapide TI, care alternează cu conexiuni întrerupte ne oferă explicaţia faptului că simţim anumite comportamente şi reacţii ca fiindu-ne familiare, la îndemână, în timp ce altele, indiferent cât ne-am strădui, ne par mereu forţate, dificile. Aşa şi trebuie să fie. Dacă natura nu ar avea grijă să reducă dimensiunile reţelei până la o cifră net inferioară de conexiuni deosebit de puternice, nu am putea niciodată deveni adulţi. Am rămâne în permanenţă copii, îngheţaţi într-o suprasarcină senzorială.

Scriitorul Jorge Borges şi-a imaginat cum ar putea arăta un astfel de om. El povesteşte despre un băiat care „posedă o memorie infinită. Nimic nu-i scapă; întreaga sa experienţă senzorială, de la începutul vieţii şi până în prezent, îi persistă în minte; strivit de amănunte, incapabil să uite formele mişcătoare ale norilor pe care le-a văzut de când s-a născut, el nu poate să formuleze idei generale şi, prin urmare… nu poate gândi”. Un astfel de băiat nu ar putea nici să aibă vreun sentiment, nici să-şi construiască relaţii cu cei din jur ori să ia vreo hotărâre. Ar fi lipsit de personalitate, de o scară de valori, de judecată şi de pasiune. Nu ar avea niciun talent.

Pentru a te salva de la o astfel de soartă, natura şi mediul social reîntăresc anumite conexiuni şi lasă multe alte miliarde să se piardă. În final, acesta eşti tu – un individ în mod cert talentat, binecuvântat şi/sau blestemat să reacţionezi la lumea din jurul tău într-un mod profund personal, mereu propriu.

Mulţi dintre noi acceptă cu greu această idee a unicităţii durabile. Talentele cu care suntem înzestraţi ne-au „venit” atât de uşor încât, cu timpul, căpătăm o siguranţă exagerată: „Cum aşa, ceilalţi oameni nu văd şi ei lumea aşa cum o văd eu? Nu simte toată lumea, ca mine,

nerăbdarea de a începe acest proiect? Nu vrea toată lumea să evite conflictele şi să găsească o cale de mijloc? Nu pot vedea cu toţii obstacolele care ne aşteaptă dacă optăm pentru varianta aceasta?” Calităţile cu care ne-a înzestrat natura ne par atât de fireşti, încât avem impresia că reprezintă, mai degrabă, o dovadă a bunului simţ. Într-un anume sens, impresia că imaginea pe care o proiectează lumea înconjurătoare este percepută la fel de către toţi oamenii este reconfortantă.

În realitate însă, lucrurile nu stau deloc aşa. Modul în care percepem lumea este diferit pentru fiecare dintre noi. Pfercepţia noastră, modelele recurente ale gândurilor, ale sentimentelor şi ale comportamentului sunt determinate de reţeaua noastră mintală unică. Această reţea ne serveşte drept filtru care sortează şi cerne impresiile venite din exterior, determinându-ne să ne concentrăm intens asupra unor anumiţi stimuli şi să-i ignorăm complet pe alţii, consideraţi neinteresanţi.

Ca să exemplificăm, imaginaţi-vă că vă aflaţi în restaurantul preferat şi vă aşezaţi la masă, împreună cu cinci persoane pe care le cunoaşteţi. Să presupunem că aveţi harul empatiei, aşadar în astfel de momente filtrul propriu mintal vă face să vă întrebaţi dacă fiecare dintre cei prezenţi se simte bine. Aveţi un zâmbet pentru fiecare comesean, puneţi câteva întrebări şi, instinctiv, începeţi să vă adaptaţi frecvenţa în aşa fel încât să puteţi capta semnalele trimise de fiecare dintre persoanele aflate în jur. Desigur, priviţi în jurul mesei şi uneori vi se pare ispititor – şi, ca să fim sinceri, mult mai uşor – să presupuneţi că în mintea fiecăruia dintre cei de faţă se află aceleaşi gânduri.

Dar, bineînţeles, lucrurile nu stau deloc aşa. Unul dintre comeseni şi-a cerut scuze pentru că a întârziat şi îşi pune întrebarea dacă nu cumva ar trebui să-şi repare greşeala achitând nota de plată. Aşa cum vom descrie ceva

mai târziu, acesta este talentul Responsabilităţii. Un altul încearcă să-şi imagineze ce va comanda fiecare dintre cei prezenţi – talentul Individualizării. O altă persoană speră că va reuşi să se aşeze pe scaunul aflat lângă cea mai bună prietenă a ei, pentru a putea astfel să afle „ce mai e nou” – talentul Relaţional, al legării de prietenii şi relaţii strânse cu cei din jur. Un altul e îngrijorat că doi dintre comeseni vor începe să se certe „ca data trecută când am ieşit cu toţii împreună” şi, prin urmare, se străduieşte să evite subiectele delicate, care ar putea da naştere la discuţii în contradictoriu – talentul Armoniei, al înţelegerii şi al consensului. Ultimul dintre cei aflaţi la masă ignoră toate aceste lucruri şi repetă în minte o poveste anecdotică pe care speră să aibă ocazia s-o spună mai târziu – talentul Comunicării, al găsirii celor mai captivante cuvinte.

Cinci prieteni care se află în aceeaşi situaţie, fiecare filtrând şi percepând această situaţie într-un mod radical diferit faţă de al vostru. Într-un context social, aceste filtre unice pot explica de ce în grupul vostru de şase persoane se poartă conversaţii atât de aprinse şi de ce fiecare dintre voi pare totuşi puţin misterios în faţa celorlalţi. La locul de muncă, faptul că filtrul fiecărei persoane este unic are explicaţii mai prozaice. De pildă, aţi încercat vreodată, fără să reuşiţi, să convingeţi pe cineva, cu cuvinte simple, uşor de înţeles, că aveţi dreptate? Poate fi o experienţă foarte frustrantă. I-aţi spus cum stau lucrurile, i-aţi explicat totul foarte clar şi convingător, şi totuşi, după ce v-aţi despărţit, el a făcut exact invers faţă de cum l-aţi sfătuit. Nu v-o fi ascultat, oare? Dacă n-a fost de acord cu dumneavoastră, de ce n-a spus asta, pur şi simplu? De ce trebuie să aveţi mereu aceeaşi discuţie cu el?

Este evident că răspunsul La toate aceste întrebări nu este că el nu v-a ascultat sau că şi-a pus în gând să facă exact invers faţă de cum l-aţi sfătuit. Răspunsul este că el

nu s-a aflat pe aceeaşi lungime de undă, nu a putut privi realitatea prin ochii voştri. Filtrul lui nu i-a permis acest lucru. A înţeles ce i-aţi spus, dar nu a fost în stare să privească lumea din punctul vostru de vedere. Imaginaţi-vă că trebuie să explicaţi unui daltonist cum arată culoarea mov, şi vă veţi da seama ce simte persoana respectivă. Indiferent cât de elocvent i-aţi descrie culoarea mov, el nu o va putea vedea şi înţelege niciodată.

Am putea avea impresia că această concluzie exagerează singurătatea inerentă a fiinţei umane. În mod evident, unicitatea fiecăruia dintre noi nu ne izolează complet unul faţă de celălalt. Fiecare individ are multe din gândurile şi sentimentele semenilor săi. Indiferent de cultura în care ne-am format, fiecare dintre noi a simţit ce înseamnă frica, durerea, ruşinea şi mândria. În cartea sa recentă, intitulată *How the Mind Works* (*Cum funcţionează mintea*), Steven Pinker, profesor la Massachusetts Institute of Technology, descrie un experiment celebru, care infirmă părerea că indivizii aparţinând unor culturi diferite au personalităţi radical diferite. Un grup de sociologi au arătat unor locuitori din Noua Guinee câteva fotografii ale unor studenţi din Universitatea Stanford. Pte chipul fiecărui student american din aceste fotografii se putea citi o emoţie puternică: fericire, dragoste, dezgust sau durere. În continuare, sociologii i-au rugat pe locuitorii respectivi să denumească emoţia întipărită pe faţa fiecăruia dintre studenţii din fotografii. În ciuda faptului că aceştia nu erau obişnuiţi cu fotografiile în general, şi cu trăsăturile unui chip anglo-american, cu atât mai puţin, ei au recunoscut fiecare dintre emoţiile întipărite pe faţa studenţilor americani.

La un anumit nivel, această descoperire poate fi considerată „pozitivă”. Ea ne întăreşte convingerea că, indiferent de moştenirea noastră culturală, putem găsi

oricând puncte comune cu cei din jurul nostru. Cu toate acestea, astfel de descoperiri nu contrazic ceea ce am afirmat anterior despre unicitatea filtrării realităţii pentru fiecare individ. Hotarele experienţei umane sunt finite (dacă nu aţi simţit emoţii precum durerea, frica sau ruşinea, sunteţi fie sociopat, fie extraterestru), însă între aceste hotare există atât nuanţe, cât şi diversitate. Indiferent de rasă, sex sau vârstă, unora le place să trăiască, de pildă, într-o stare de permanentă tensiune, în timp ce alţii o detestă, unii oameni se străduiesc să se remarce, iar alţii se simt bine în anonimat, unii caută în permanenţă confruntările, pe când alţii tânjesc după armonie.

Cele mai interesante diferenţe între oameni nu depind decât rareori de rasă, sex sau vârstă, ele fiind determinate de reţeaua conexiunilor mintale ale fiecărei persoane. În calitatea dumneavoastră de angajat care este responsabil atât de randamentul pe care îl aveţi la locul de muncă, cât şi de direcţia pe care o imprimaţi carierei voastre, este esenţial să reuşiţi să înţelegeţi exact modul în care se realizează conexiunile mintale. În calitate de manager, trebuie să vă faceţi timp să identificaţi talentele distincte ale personalului firmei pe care o conduceţi. În capitolul următor, vă vom ajuta să faceţi acest lucru, cu ajutorul unor indicii care dezvăluie un talent şi prin intermediul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte. Însă înainte de aceasta, se impune să răspundem la o ultimă întrebare, extrem de importantă.

De ce sunt talentele atât de importante pentru cultivarea punctelor forte?

Testul cu turnesol al unui punct forte este folosirea sa consecventă, cu un randament apropiat de perfecţiune. Definind talentele ca fiind cele mai puternice conexiuni sinaptice, ne putem da seama de ce este imposibil să

construim un punct forte acolo unde nu există talent.

La serviciu, în fiecare zi trebuie să luaţi decizii. Talentele, traseele voastre mintale TI, domină procesul luării acestor decizii. Ceea ce ne preocupă pe noi aici nu sunt deciziile extrem de importante, cum ar fi mutarea unei fabrici din Statele Unite în Europa sau transferul unei persoane din departamentul de vânzări, în departamentul de marketing. Interesul nostru se îndreaptă spre miile de decizii mai puţin importante pe care suntem nevoiţi să le luăm zilnic. În timp ce staţi la birou, vă uitaţi la dosarele adunate în faţa voastră, pe birou. Pe care trebuie să-l deschideţi? *Pe* cel pe care îl puteţi rezolva în câteva minute sau pe cel dificil, la care probabil va trebui să lucraţi toată dimineaţa? îl deschideţi pe acesta din urmă. Aşa sunteţi voi. Preferaţi să rezolvaţi problemele dificile la începutul zilei. La un moment dat, sună telefonul. îl ignoraţi, preferând să vă concentraţi asupra muncii pe care o desfăşuraţi, sau ridicaţi receptorul? Dacă îl ridicaţi, recunoaşteţi vocea de la celălalt capăt al firului? Vă amintiţi numele persoanei cu care vorbiţi? Ce ton abordaţi? Dacă persoana respectivă vă provoacă sau vă acuză, începeţi imediat să vă apăraţi, sau mai întâi îl lăsaţi să vă spună tot ce are pe suflet? Aceste alegeri aparent neînsemnate pe care le facem zi de zi, oră de oră, se succed într-o procesiune nesfârşită.

Întrucât este imposibil să trecem prin filtrul gândirii fiecare dintre aceste decizii care se succed atât de rapid, suntem nevoiţi să reacţionăm instinctiv. În astfel de situaţii, creierul nostru procedează exact la fel cum face şi natura: el găseşte şi urmează calea minimei rezistenţe, şi anume calea talentelor noastre. În momentul în care apare o opţiune, suntem imediat împinşi pe una din liniile noastre superrapide TI, şi – bum! – decizia a fost luată. O altă opţiune. O altă excursie pe una din liniile TI. O altă

hotărâre.

Numărul total cil acestor decizii – să zicem, o mie pe zi – reprezintă randamentul vostru în acea zi. Dacă înmulţim acest număr cu cinci, obţinem randamentul pentru întreaga săptămână. Dacă înmulţim, să zicem, cu 240 de zile lucrătoare, vom obţine randamentul într-un an de muncă. Aproximativ 240.000 de decizii, şi aproape fiecare dintre acestea a fost determinată de talentele proprii, respectiv de cele mai puternice conexiuni sinaptice.

Aceasta este explicaţia faptului că este practic imposibil să obţinem un randament aproape perfect doar prin învăţarea, deprinderea unei abilităţi. Aşa cum am afirmat anterior, când deprindem o abilitate, ceea ce învăţăm sunt etapele unei activităţi. Procesul de învăţare ar putea crea câteva conexiuni noi, dar nu vom putea învăţa cum să ne recreăm întreaga reţea mintală. Noua abilitate pe care am dobândit-o ar putea interveni în câteva din deciziile pe care le luăm şi ar putea să redirecţioneze traseul unora dintre conexiunile noastre mai slabe, dar numai în foarte puţine cazuri. Deciziile zilnice sunt prea numeroase şi prea rapide pentru ca noua abilitate să reuşească să blocheze complet liniile noastre îi şi să creeze o schimbare semnificativă şi permanentă a comportamentului nostru. Abilităţile hotărăsc dac *di poţi* face ceva, în timp ce talentele dezvăluie ceva mult mai important: *cât de bine faci un anumit lucru şi cât de frecvent se întâmpla aceasta*.

De pildă, dacă vă lipseşte talentul empatiei, dar aţi participat la un curs de perfecţionare a abilităţilor empatice, sunteţi conştient că trebuie să fiţi mereu atent la anumite indicii care semnalizează stările emotive sau că trebuie să repetaţi interlocutorului ceea ce aţi înţeles din spusele sale, astfel încât acesta să poată simţi că a fost

„auzit”. Şi totuşi, în toiul conversaţiei, se poate întâmpla ca mintea să persiste în a vă direcţiona spre liniile îi care, din nefericire, nu sunt cele privesc empatia. Aşa că vă opriţi atunci când ar trebui să „reacţionaţi”. Vă îndreptaţi privirea în altă parte atunci când ar trebui să vă priviţi interlocutorul în ochi. Vă daţi seama că faceţi o mulţime de mişcări fără niciun rost când staţi pe scaun, deşi ştiţi că limbajul trupului ar trebui să fie „accesibil şi tolerant”. Din când în când, s-ar putea ca vocea raţiunii să vă reamintească să faceţi o pauză sau să puneţi întrebări mai puţin directe, însă chiar şi în aceste momente, pauzele pe care le faceţi sunt un pic prea lungi, iar întrebările puţin prea directe. În ansamblu, în ciuda intenţiilor bune, randamentul vostru rămâne marcat de stângăcie şi inconstanţă, o versiune karaoke a adevăratei empatii.

Desigur, uneori chiar şi o versiune karaoke a empatiei este preferabilă unei absenţe totale a empatiei. Dacă sentimentele celor din jur înseamnă atât de puţin pentru voi, încât îi faceţi pe aceştia să vă evite compania, nu ar strica deloc să vă reamintiţi să mai faceţi o pauză, din când în când, şi să-l întrebaţi pe cel de alături ce mai face. Ideea aici nu este că ar trebui să abandonăm vreodată această suplinire a unor lipsuri. Esenţial este să ne dăm seama ce înseamnă, de fapt, această suplinire: doar o reparaţie de moment, în niciun caz dezvoltare. Şi, aşa cum am afirmat mai înainte, reparaţiile pot preîntâmpina eşecurile, dar ele nu vă vor da niciodată posibilitatea să atingeţi perfecţiunea.

Unii oameni nu acceptă ideea că după vârsta de şaisprezece ani reţeaua mintală este relativ fixă. Invocând dezvoltările sinaptice la cobaii adulţi suprastimulaţi şi la persoanele care au suferit amputări, ei sugerează că, dacă există suficient de multe repetiţii, exersarea poate avea drept consecinţă o reconfigurare a creierului. Într-o

anumită măsură, la suprafaţă, ei au dreptate. Cobaii adulţi puşi într-o lume extraordinar de complexă şi stimulativă, cu labirinturi, comenzi de îndeplinit şi jocuri, într-adevăr dezvoltă mai multe sinapse decât semenii lor plictisiţi care trăiesc în cuşti goale. La fel, experimentele făcute par să demonstreze că un om adult căruia i s-a amputat un membru dezvoltă într-adevăr, într-o anumită măsură, o reconfigurare a sinapselor creierului, ca urmare a faptului că acesta face eforturi să îşi recapete echilibrul. Aceşti savanţi extrapolează implicaţiile acestor descoperiri un pic prea mult, totuşi, atunci când afirmă că practica şi repetiţia pot întotdeauna avea drept urmare o reconfigurare a reţelei creierului uman, cu condiţia ca exerciţiile repetitive să fie desfăşurate în mod susţinut.

Deşi exerciţiul susţinut poate crea un număr redus de noi conexiuni, el nu ajută la crearea nici unei linii îi superrapide. Fără un talent prealabil, exerciţiul nu poate da naştere unui punct forte. Totodată, a exersa cu scopul de a şlefui noi conexiuni sinaptice nu reprezintă un mod eficient de a învăţa. Aşa cum descrie John Bruer în cartea sa, *The Myth of the First Three Years*, natura a inventat trei modalităţi în care un adult poate învăţa: continuă să-ţi întăreşti conexiunile sinaptice deja existente (aşa cum se întâmplă, de pildă, atunci când talentul existent este dublat de abilităţi şi cunoştinţe conexe), continuă să-ţi pierzi conexiunile nerelevante pentru tine (cum se întâmplă atunci când îţi concentrezi atenţia asupra talentelor tale şi astfel permiţi altor conexiuni să se deterioreze), sau creează-ţi câteva conexiuni sinaptice în plus. Cea mai puţin eficientă cale dintre cele trei este ultima, întrucât organismul trebuie să consume cantităţi relativ mari de energie pentru a crea infrastructura biologică (vasele capilare, proteinele alfa-integrinice ş.a.m.d.) care să permită crearea acestor conexiuni noi.

În sfârşit, pericolul practicii repetitive în absenţa talentului preexistent este că te poate epuiza înainte să poţi observa vreo îmbunătăţire. Orice îmbunătăţire a unei activităţi presupune persistenţă. Pentru a rezista tentaţiilor care vă îndeamnă să încetiniţi ritmul, aveţi nevoie de combustibil. Aveţi nevoie de o modalitate de a căpăta energie tocmai din acest proces al perfecţionării, pentru a-l putea continua. Din păcate, când încercaţi în mod repetat să reparaţi o conexiune ruptă, rezultatul e contrar aşteptărilor, întrucât aceste tentative epuizează resursele de energie. Indiferent cât de bine concepută ar fi practica repetitivă, mişcările voastre vor fi necoordonate şi stângace. Exersaţi iar şi iar, şi totuşi rezultatul vi se pare nemulţumitor. Şi, deoarece nu există vreo modalitate de a reîntări psihicul, este dificil să vă recăpătaţi forţele şi să o luaţi din nou de la capăt. Repararea unei conexiuni rupte poate curând deveni o experienţă alienantă, deprimantă.

Cele mai multe organizaţii ignoră efectul profund negativ al cursurilor de perfecţionare al căror efect este acoperirea lacunelor. În mod ironic, perfecţionările de ultimă oră ale tehnicilor practicii repetitive nu au făcut decât să înrăutăţească situaţia. În prezent, cele mai avansate tehnici de perfecţionare pornesc de la premisa că „învăţarea nu reprezintă un eveniment, ci un proces” şi, astfel, accentul se pune pe sprijinul continuu acordat parteipanţilor *după* terminarea cursului de perfecţionare. Această abordare este eficientă numai cu condiţia ca participanţii să posede talentul necesar. În caz contrar, totuşi, acest tip de cursuri de perfecţionare vor avea drept urmare, inevitabil, o reacţie inversă aşteptărilor. În loc să aibă drept consecinţă crearea unei îmbunătăţiri durabile, îi va slei de puteri.

Să luăm, de exemplu, cazul unui angajat pentru care gândirea strategică reprezintă o problemă. Acesta este

încurajat de compania la care lucrează să participe la un program avansat pentru perfecţionarea aptitudinii de a gândi strategic, pus la punct chiar de această companie. Apoi, după absolvirea acestui curs, cineva este însărcinat să-i urmărească activitatea timp de două luni. Acest „antrenor” îi urmăreşte prestaţia la şedinţe, îi evaluează gândirea strategică, îi scoate în evidenţă progresul minim înregistrat, şi, în cele din urmă, oferă sugestii privind modul în care angajatul respectiv s-ar putea perfecţiona în acele zone în care prestaţia sa nu este încă mulţumitoare. Toate aceste etape au menirea de a-l ajuta, dar ne-am putea oare imagina ceva mai enervant pentru acest angajat? Zi de zi, instructorul său îi aminteşte de lucrurile care i-au scăpat, de indiciile pe care nu le-a observat, de aspectele clare ca lumina zilei pe care nu le-a sesizat. Şi zi de zi, angajatul devine tot mai derutat, mai frustrat şi mai nesigur pe el.

Să comparăm acum supliciul acestui om cu sentimentul pe care îl ai atunci când ai şansa de a-ţi pune în valoare, iar şi iar, talentele. Talentele au această calitate, proprie lor, care ar putea fi rezumată, prozaic, prin „ăsta-s eu” sau prin „pur şi simplu, îmi place”. Într-un mod numai de ea cunoscut, natura ne-a şlefuit în aşa fel încât semnalele celor mai puternice conexiuni sunt bidirecţionale. Talentul ne face să reacţionăm într-un anumit mod şi, instantaneu, o senzaţie de bine pare să străbată linia TI. Dacă aceste semnale sunt transmise lin, înainte şi înapoi, avem senzaţia că linia reverberează ca o melodie încântătoare. Aceasta este senzaţia pe care o conferă utilizarea unui talent.

Dotând talentele cu un mecanism încorporat, propriu, de feedback, natura şi-a luat măsuri de siguranţă că vom încerca să le folosim în repetate rânduri. Într-un anumit sens, talentele sunt o tentativă a naturii de a

realiza un perpetuum mobile. Natura ne determină să reacţionăm la stimulii lumii exterioare în anumite moduri repetitive şi, întrucât reacţiile respective ne creează o stare de bine, ea ne stimulează să reacţionăm în acelaşi mod, iar şi iar, ad infinitum. Aşadar, cu toate că n-ar trebui să renunţăm aşa uşor la uimirea provocată de cele 2.216 meciuri consecutive de baseball ale lui Cal Ripken, cei 21 de ani de dereticat ai Bettinei şi cei 40 de ani de muncă ai lui Charles Schulz în faţa planşei de desen, cel puţin ne putem explica, măcar parţial, energia lor prodigioasă.

* * *

Talentele dumneavoastră, cele mai puternice conexiuni sinaptice pe care le aveţi la dispoziţie, sunt cea mai importantă materie primă pentru formarea punctelor forte. Găsiţi-vă cele mai puternice talente, cizelaţi-le acumulând cunoştinţe şi aptitudini şi veţi alege astfel cea mai bună cale spre o viaţă puternică.

Şi acum, inevitabila întrebare: dacă talentele sunt vitale pentru formarea punctelor forte, care este modalitatea de a le identifica? Ironia este că deoarece ele influenţează fiecare dintre deciziile pe care le luaţi, vă cunoaşteţi deja foarte bine talentele. Şi totuşi, ele exercită o influenţă atât de mare şi sunt o parte atât de intim legată de viaţa voastră, încât modelul fiecăruia dintre aceste talente este greu de desluşit. Ascunzându-se în văzul tuturor, ele sfidează descrierea. Cu toate acestea, ele lasă urme. Aşa cum vom vedea în continuare, pentru a reuşi să decodăm talentele, va trebui să schimbăm modul în care ne autoanalizăm în tentativa de a identifica aceste urme.

II
Descoperiţi sursa Punctelor Forte proprii
CAPITOLUL 3
Identificarea Punctelor Forte
URMELE TALENTULUI

TESTUL CLIFTON AL IDENTIFICĂRII PUNCTELOR FORTE

Urmele talentului

„Cum *îţi poţi identifica talentele*?”

În primul rând, dacă doriţi să vă descoperiţi talentele, monitorizaţi-vă *reacţiile spontane*, *acele reacţii care vi se par cele mai fireşti* în situaţiile pe care le întâmpinaţi în viaţa de zi cu zi. Aceste reacţii spontane vă relevă cel mai bine talentele. Ele dezvăluie locul conexiunilor mintale puternice.

Kathie R, director executiv al unei companii de software de calculatoare, ne-a dat un exemplu spectaculos. Într-o bună zi, ea călătorea spre Republica Dominicană, pentru a participa la şedinţa anuală a departamentului de vânzări al acestei companii, înghesuită pe scăunelul ei, a aruncat o privire să vadă care erau persoanele cu care călătorea. Pe ultimul rând se afla Brad, un şef de departament, o persoană agresivă, extrovertită şi irascibilă. În faţa lui stătea Amy, un geniu al detaliilor designului de software, de departe cea mai bună din întreaga firmă. Vizavi de ea şedea Martin, un englez extrem de sociabil, fermecător, care reuşise de unul singur, prin relaţiile sale, să reabiliteze vânzările firmei în Europa. Mai era şi Gerry, directorul departamentului de marketing, o persoană insipidă care, ca de obicei, se strecurase pe scaunul de lângă Brad.

„Problemele au apărut imediat după decolare, îşi aminteşte Kathie. Tocmai depăşiserăm perdeaua de nori când s-a declanşat alarma. Eu nici măcar nu ştiam că avioanele au semnale de alarmă, şi deodată am auzit un zgomot ca un nechezat de măgar care răsuna îngrozitor. Luminile principale s-au stins, iar iluminarea de avarie s-a declanşat instantaneu, cu pâlpâiri roşii. Am simţit că avionul s-a prăbuşit cam trei-patru sute de metri într-o

secundă sau două; uşa cabinei era deschisă şi am văzut că cei doi piloţi s-au întors unul către celălalt – aveau faţa roşie, plină de transpiraţie. Am simţit imediat că niciunul dintre ei nu ştia ce se petrece.

În avion a fost o clipă de linişte – din cauza şocului, probabil – şi apoi, brusc, toată lumea a început să vorbească în acelaşi timp. Amy şi-a întins gâtul spre mine şi m-a întrebat: «Kathie, poţi vedea butoanele? Poţi vedea butoanele?» Martin şi-a scos o sticluţă de Smimoff din geantă şi a ţipat, în glumă: «Măcar duşca asta s-o mai apuc!» Gerry a început să se clatine şi să se vaite: «O să murim cu toţii! O să murim cu toţii!» Brad s-a ridicat imediat şi, într-o clipă, a ajuns la cabina piloţilor. Încă nu-mi dau seama cum a reuşit să se strecoare printre toţi şi să ajungă aşa repede din celălalt capăt al avionului până la cabină, oricum, când a ajuns la uşă a început să urle la piloţi cât putea de tare: «Ce dracu' faceţi aici?»".

„Eu? Ce făceam eu în acele clipe?" spune Kathie. „Priveam. Ca întotdeauna, bănuiesc. Nostim a fost că, aşa cum am aflat mai târziu, nu se întâmplase nimic cu avionul din greşeală s-a declanşat alarma, piloţii au intrat în panică şi au lăsat avionul să intre în picaj".

Fiecare dintre aceste reacţii în condiţii de tensiune maximă dezvăluie talentele dominante şi, într-o anumită măsură, explică comportamentul fiecărei persoane în acea situaţie. Spiritul ascuţit de observaţie al lui Kathie în ceea ce priveşte firea umană a contribuit, fără îndoială, la succesul ei ca director de firmă. Nevoia instinctivă de precizie a lui Amy a fost ceea ce a ajutat-o să devină un geniu în designul de software. Capacitatea lui Martin de a vedea partea hazlie a fiecărei situaţii l-a făcut să devină simpatic clienţilor săi tot mai numeroşi din Europa. Instinctul lui Brad de a căuta să fie mereu stăpân pe situaţie este motivul pentru care el a ajuns şef. Chiar şi

văicărelile lui Gerry au fost o confirmare a lipsei de verticalitate (aceasta nu este un talent în adevăratul sens al cuvântului, pentru că este greu de precizat unde şi cum ar putea fi pusă în valoare).

Deşi acest exemplu al comportamentului în condiţii de stres ilustrează o situaţie limită, viaţa de zi cu zi ne oferă mii şi mii de situaţii mai puţin palpitante, care însă relevă şi ele reacţii specifice.

Gândiţi-vă la o petrecere recentă unde majoritatea invitaţilor vă erau necunoscuţi. Cu cine v-aţi petrecut cea mai mare parte a timpului, cu cei pe care îi cunoşteaţi sau cu cei pe care nu-i cunoşteaţi? Dacă aţi stat mai mult timp în compania necunoscuţilor, este posibil să aveţi o fire extrovertită, iar comportamentul vostru poate fi regăsit în tema „Cuceritor", pe care o vom explica puţin mai târziu ca fiind o nevoie înnăscută de a-ţi face prieteni şi de a le câştiga simpatia. Dacă, dimpotrivă, aţi căutat cu insistenţă compania celor mai apropiaţi prieteni ai voştri şi aţi rămas în preajma lor toată seara, deranjându-vă apariţia persoanelor necunoscute în grupul respectiv, acesta este un semn că una dintre cele mai importante aptitudini ale dvs. este cea Relaţională – dorinţa de a aprofunda relaţiile existente.

Amintiţi-vă cum aţi reacţionat ultima dată când unul din angajaţii dumneavoastră v-a anunţat că nu poate veni la serviciu pentru că i s-a îmbolnăvit copilul. Care a fost primul gând care v-a venit în minte? Dacă v-aţi îndreptat numaidecât atenţia asupra copilului bolnav şi aţi întrebat ce s-a întâmplat şi cine o să aibă grijă de el, aceasta ar putea însemna că Empatia reprezintă una din calităţile voastre de bază. Dacă însă aţi căutat imediat un răspuns la întrebarea cine îl va înlocui pe angajatul absent în acea zi, atunci aptitudinea de Organizator – abilitatea de a „jongla" cu mai multe variabile în acelaşi timp – constituie probabil

talentul dominant.

Sau cum a fost ultima oară când a trebuit să luaţi o hotărâre fără să aveţi la dispoziţie toate informaţiile necesare? Dacă starea de incertitudine nu v-a deranjat deloc, ba dimpotrivă, şi aţi fost sigur că orice acţiune, chiar una îndreptată într-o direcţie greşită, va limpezi apele, sunteţi probabil înzestrat cu abilitatea de Activator, definită ca înclinaţia de a acţiona în situaţii ambigue. Dacă v-aţi oprit numaidecât şi nu aţi vrut să acţionaţi până când nu veţi avea mai multe informaţii, este foarte probabil că explicaţia o constituie o atitudine vădit Analitică. Fiecare dintre aceste reacţii spontane implică modele distincte de comportament şi, prin urmare, oferă indicii referitoare la talentele pe care le aveţi.

Cu toate că reacţiile spontane arată fără putinţă de tăgadă talentele voastre, mai trebuie reţinute trei indicii suplimentare: dorinţele puternice, învăţarea rapidă şi satisfacţiile.

Dorinţele puternice dezvăluie prezenţa unui talent, mai ales atunci când ele apar foarte timpuriu în viaţă. La vârsta de 10 ani, actorii Matt Damon şi Ben Affleck, dintotdeauna prieteni foarte buni, obişnuiau să se întâlnească într-un loc izolat în cantina şcolii, unde discutau despre ultimele lor „proiecte” actoriceşti. La 13 ani, Picasso era deja înscris la o şcoală de arte plastice pentru adulţi. La 5 ani, arhitectul Frank Gehry făcea modele complicate de „machete” pe podeaua sufrageriei, folosind aşchii strânse din magaziile tatălui său. Iar Mozart scrisese deja prima sa simfonie până să atingă vârsta de 12 ani.

Acestea sunt exemplele celebrităţilor, dar acelaşi lucru este valabil pentru oricare dintre noi. Poate datorită bagajului genetic, sau poate datorită unor întâmplări din anii copilăriei, ne dăm seama încă de la cea mai fragedă

vârstă că unele activităţi ne plac foarte mult, în timp ce altele ne displac. Pe când fratele dvs. alerga cu prietenii prin curte, dvs. vă făceaţi de lucru cu capătul stropitoarei, încercând s-o demontaţi ca să vedeţi cum funcţionează. Mintea dvs. analitică îşi făcea deja simţită prezenţa.

Când aţi împlinit şapte ani şi mama a vrut să vă facă o surpriză de ziua de naştere ducându-vă la o cofetărie în loc să faceţi o petrecere acasă, aşa cum era stabilit, aţi izbucnit în lacrimi. Chiar şi la această vârstă fragedă, mintea dvs. disciplinată nu accepta surprizele în rutina zilnică.

Aceste emoţii puternice ale copilului sunt provocate de diversele conexiuni sinaptice ale creierului. Conexiunile mai slabe sunt foarte puţin stimulatoare, iar atunci când mamele bine intenţionate (sau alte împrejurări la fel de înfricoşătoare) te obligă să faci ceva anume, ţi se pare straniu şi îţi vine să plângi. Spre deosebire de acestea, cele mai puternice conexiuni sunt irezistibile. Ele exercită o influenţă magnetică şi o atracţie permanentă. Simţi că te stimulează şi, prin urmare, tânjeşti să le poţi folosi.

Fără discuţie, presiunile de ordin social sau financiar pot zădărnici aceste dorinţe puternice, împiedicându-vă să vi le îndepliniţi. Scriitoarea Ftenelope Fitzgerald, laureată a premiului Booker Prize, împovărată de nevoia de a asigura traiul familiei sale fără niciun ajutor din partea soţului ei alcoolic, nu a reuşit să-şi satisfacă dorinţa imperioasă de a scrie până după împlinirea vârstei de 50 de ani. O dată eliberată, după ce a divorţat, imboldul de a scrie a fost la fel de puternic precum cel al unui adolescent. În ultimii douăzeci de ani de viaţă, ea a publicat douăsprezece romane şi, înainte de decesul ei recent, la vârsta de 80 de ani, era aproape unanim recunoscută drept o culme a artei scriitoriceşti, „cea mai bună romancieră din Marea Britanie”, conform spuselor

unui critic literar.

Anna Mary Robertson Moses deţine probabil recordul mondial de „reprimare” a unui talent puternic. Născută în familia unor fermieri din vecinătatea New York-ului, ea a început să deseneze de la o vârstă foarte fragedă şi, de la bun început, i-a plăcut atât de mult să redea fiecare nuanţă a peisajelor înconjurătoare, încât a folosit un amestec de suc de coacăze şi struguri pentru a da culoare desenelor ei. Dar, foarte devreme, a fost nevoită să abandoneze pictura în favoarea muncilor din gospodărie şi nu a mai pictat deloc timp de şaizeci de ani. În cele din urmă, la vârsta de 78 de ani, s-a pensionat şi, după o muncă de o viaţă la fermă, şi-a permis luxul de a-şi descătuşa talentul, şi întocmai ca Penelope Fitzgerald, energia formidabilă eliberată de talentul regăsit a făcut minuni. Până la moartea ei, 23 de ani mai târziu, a pictat mii de tablouri cu peisaje care îi evocau copilăria, tablouri pe care le-a prezentat în 15 expoziţii personale, devenind cunoscută în întreaga lume sub numele de Grandma Moses.

Este posibil ca dorinţele puternice pe care le simţiţi să nu fie la fel de inexorabile ca în cazul lui Grandma Moses, şi totuşi vă veţi simţi mereu atras de ele. Aşa şi trebuie să fie. Aceste dorinţe reflectă, în fond, o realitate fizică, aceea că unele conexiuni mintale sunt, pur şi simplu, mai puternice decât altele. Astfel, oricât de nepotrivite se dovedesc a fi influenţele exterioare, aceste conexiuni mai puternice vor continua să vă atragă, să vă strige numele pentru a-şi face auzită vocea. Dacă doriţi să vă descoperiţi talentele, va trebui să ascultaţi această voce.

Desigur, se poate întâmpla ca, din când în când, o aspiraţie foarte vie să vă inducă în eroare, de pildă aspiraţia de a lucra în domeniul relaţiilor publice, datorată tentaţiilor pe care le reprezintă diversele recepţii şi

cocktailuri, sau dorinţa de a deveni director de firmă, eventual datorită unei nevoi de a vă afla la conducere. (Evident, cel mai bun mod de a vă da seama dacă este vorba de o aspiraţie falsă este de a discuta cu o persoană care se află deja într-un astfel de post, pentru a afla dintr-o sursă sigură care este, de fapt, realitatea şi ce înseamnă să munceşti zilnic în astfel de posturi şi dacă nu cumva ceea ce veţi afla vă va tempera elanul.) Făcând abstracţie de aceste dorinţe interpretate greşit, merită să vă străduiţi să vă îndepliniţi aspiraţiile în efortul de a vă cizela talentele.

Învăţarea rapidă este un alt indiciu al talentului. Uneori, talentul nu este semnalat de existenţa vreunei dorinţe puternice de a realiza ceva. Deşi sunteţi înzestrat cu un anumit talent, din diverse motive nu-i auziţi chemarea. În schimb, uneori se întâmplă ca destul de târziu în viaţă acest talent să iasă la iveală, şi ritmul extraordinar de rapid cu care vă iniţiaţi într-o activitate este un semn grăitor al prezenţei şi forţei acestui talent.

Spre deosebire de Picasso, Henri Matisse, contemporanul său precoce, nu a simţit nici cea mică atracţie faţă de pictură. Mai mult decât atât, până la vârsta de 21 de ani acesta nici nu a pus vreodată mâna pe vreo pensulă. Era angajat ca funcţionar într-un birou de avocaţi şi era aproape întotdeauna bolnav şi deprimat. Într-o după-amiază, în timp ce şedea în pat, din nou, din cauza unei gripe rebele, mama lui, care tot căutase de mai mult timp un obiect – oricare – ce l-ar fi liniştit puţin, i-a pus în braţe o cutie cu nişte tuburi de vopsea. Aproape instantaneu, acest moment l-a transfigurat complet, schimbându-i atât cariera, cât şi destinul. A simţit cum îl cuprinde un val uriaş de energie, ca şi când tocmai ar fi fost eliberat dintr-o închisoare întunecată şi ar fi văzut pentru prima dată lumina soarelui. A început să studieze cu febrilitate un abecedar al picturii, după primul manual pe care l-a putut

găsi la îndemână şi, din acel moment, nu a încetat vreodată să picteze, dând sens şi valoare vieţii sale. Autodidact, fără nicio altă pregătire decât propriul studiu, a fost acceptat, patru ani mai târziu, de către cea mai prestigioasă academie de arte plastice din Paris, în clasa maestrului Gustave Moreau.

Frederick Law Olmsted a fost şi el nevoit să treacă printr-o situaţie asemănătoare pentru a-şi descoperi talentul dar, la fel ca în cazul lui Matisse, o dată descoperit, talentul său i-a permis să atingă un nivel absolut excepţional în profesia sa într-un ritm uluitor. Olmsted, o persoană extrem de activă, care nu se prea putea lăuda cu vreo realizare deosebită până la vârsta de 30 de ani, şi-a descoperit vocaţia (ceea ce astăzi este cunoscut sub numele de arhitectură peisagistică) când a vizitat Anglia în anul 1850. Acolo a fost puternic impresionat, după spusele lui, de „garduri, gardurile englezeşti, gardurile de gherghină înflorită, şi de soarele care trimitea raze blânde prin aerul umed". Câţiva ani mai târziu, după ce s-a întors la New York, unde s-a perfecţionat şi şi-a transpus pe planşetă imaginile care îl impresionaseră atât de mult, a câştigat premiul întâi în cadrul celui mai mare concurs de design peisagistic organizat vreodată în lume, în parcul central din New York. Aceasta a fost prima sa lucrare plătită.

Poate aţi trecut şi voi prin astfel de momente. Aţi început să vă iniţiaţi într-o activitate nouă – un nou loc de muncă, o ambiţie abia descoperită sau un mediu nou – şi imediat mintea parcă vi s-a luminat, ca şi când ar fi fost activată de comanda a zeci şi zeci de comutatoare. Etapele deprinderii „tainelor" acestei activităţi sunt depăşite prin intermediul noilor conexiuni deschise cu o viteză atât de mare, încât foarte curând aceste etape dispar. Mişcările pierd stângăcia caracteristică pentru un novice şi capătă,

în schimb, graţia unui virtuoz. Vâântreceţi colegii de clasă. Citiţi mai mult decât alţii, înaintea altora şi vreţi să aflaţi lucruri noi, înaintea termenelor prevăzute de programă. S-ar putea chiar să pierdeţi simpatia profesorului sau instructorului vostru, datorită insistenţei cu care îi puneţi întrebări dificile, însă acest lucru nu vă deranjează prea mult, deoarece aţi căpătat această aptitudine într-un mod atât de firesc, încât abia aşteptaţi să o puteţi transpune în practică.

Evident, nu toată lumea a trecut prin astfel de momente, când simte nevoia de a exclama „evrica” într-o clipă în care ştie că i s-au schimbat întreaga viaţă şi carieră dar, indiferent de domeniul în care se manifestă un astfel de talent, în domeniul vânzărilor, al redactării de reportaje pentru un ziar, al arhitecturii peisagistice, al instructajului pentru perfecţionare a resurselor umane, al elaborării planurilor de afaceri, al curăţării camerelor de hotel sau al invitării oaspeţilor pentru emisiunile televizate matinale, dacă aţi reuşit să învăţaţi rapid, nu trebuie să treceţi cu vederea acest lucru. Veţi putea afla motivul – talentul sau talentele – care stă în spatele acestei reuşite.

Satisfacţiile pe care le simţim atunci când desfăşurăm o activitate reprezintă ultimul indiciu al talentului. Aşa cum am descris în capitolul precedent, cele mai puternice conexiuni neuronale sunt configurate în aşa fel încât dau o stare de bine atunci când sunt folosite. Aşadar, bineînţeles că dacă desfăşurarea unei activităţi vă dă o senzaţie de bine, este foarte probabil să fiţi înzestrat cu talent în domeniul respectiv.

Pare puţin prea simplu pentru a fi adevărat, ca şi sfatul „Dacă-ţi place, fă-o!”. În mod cert, lucrurile *nu* sunt chiar atât de simple. Din mai multe motive – cele mai multe de ordin psihologic – natura a complotat să încurajeze şi dezvoltarea unor impulsuri antisociale în firea

umană. De exemplu, nu vi s-a întâmplat niciodată să vă simţiţi bine când cineva dă greş? Nu aţi simţit niciodată pornirea de a vorbi pe cineva de rău în public, sau chiar de a „pasa” responsabilitatea altuia şi de a da vina pe altcineva pentru greşelile voastre? Pentru cei mai mulţi dintre noi, răspunsul la aceste întrebări este afirmativ, chiar dacă ni se pare jenant să recunoaştem acest lucru. Fiecare dintre aceste „momente” ale comportamentului nostru ne dă să înţelegem că uneori ne simţim bine când semenii noştri se simt rău. Acest tipuri de comportament nu sunt productive şi trebuie evitate. Aşa cum am afirmat mai devreme, persoanele care sunt tentate să-şi folosească talentele bucurându-se de eşecurile celorlalţi ar trebui poate să-şi reexamineze scara de valori.

Veţi avea mult mai mult de câştigat dacă mobilul căutărilor dumneavoastră va fi identificarea activităţilor *pozitive* care par să vă dea satisfacţie şi forţă psihică. Lucrul cel mai uimitor pe care l-am întâlnit în cursul studiului nostru atunci când am intervievat persoanele cu o carieră excepţională a fost numărul enorm de activităţi sau rezultate în care oamenii găsesc o sursă de satisfacţie. La început, când le-am pus întrebarea ce le place cel mai mult în munca pe care o fac, răspunsul a fost mereu acelaşi: rezolvarea unei probleme, depăşirea unei dificultăţi reprezentau cea mai mare sursă de satisfacţie. Şi totuşi, atunci când întrebările noastre au mers mai departe şi am vrut să aflăm ce anume înţelegeau ei prin termenii „problemă”, „dificultate”, răspunsurile primite au relevat această varietate extraordinară pomenită mai devreme.

Dintre cei intervievaţi, unii au afirmat că simt că sunt mulţumiţi atunci când constată măcar o minimă îmbunătăţire a activităţii celui de lângă el, îmbunătăţire pe care probabil cei mai mulţi dintre noi nici nu am putea să o

sesizăm. Unii au explicat că le place enorm să organizeze şi să aducă ordine în haosul de la locul de muncă. Pentru alţii, cea mai mare plăcere era să poată juca rolul de gazdă la un eveniment important. Pe alţii îi încânta ideea de ordine şi curăţenie, şi dispăreau cu un zâmbet larg dintr-o încăpere imediat ce aceasta începea să se aglomereze. Unii adorau ideile, pe când alţii nu aveau nici cea mai mică încredere în idei şi, în schimb, vibrau când spiritul analitic îi îndemna să pornească în căutarea „adevărului”. Unii simţeau nevoia să-şi găsească un egal, cineva care să corespundă propriilor standarde. Alţii, indiferent dacă au avut vreodată şansa să-şi găsească egalul, se simţeau debusolaţi dacă nu dovedeau, de asemenea, că sunt mai buni decât colegii lor de muncă. Pentru unii, singura sursă de satisfacţie o reprezenta dobândirea de cunoştinţe noi. Alţii considerau că unica activitate care are sens este să îţi ajuţi semenii. Unii au afirmat chiar că le place să fie refuzaţi – probabil datorită faptului că aceasta le dădea posibilitatea să-şi dovedească forţa de convingere.

Lista s-ar putea prelungi, în mod evident, până la momentul în care ar căpăta dimensiunile unui catalog care ar cuprinde toţi locuitorii de pe pământ. Fiecare dintre noi este o creaţie singulară, unică, şi de aceea, pentru fiecare dintre noi satisfacţiile sunt uşor diferite faţă de restul lumii. Ceea ce vrem să sugerăm aici este să fiţi foarte atent la situaţiile care vi se par că vă provoacă satisfacţie. Dacă reuşiţi să le identificaţi, sunteţi pe calea cea bună şi curând veţi putea să vă puneţi talentul în valoare.

Cum puteţi să vă daţi seama care sunt activităţile care vă aduc satisfacţie? Ei bine, acesta este un drum pe care trebuie să păşim cu grijă. A spune cuiva cum să-şi dea seama dacă într-adevăr îi place ceva poate fi la fel de lipsit de sens ca şi când ai încerca să explici cuiva cum să-şi dea seama dacă s-a îndrăgostit sau nu. Într-o oarecare măsură,

singurul sfat înţelept ar fi să spui „O simţi sau nu o simţi”.

Cu toate acestea, ne vom asuma acest risc şi vă vom oferi un pont: atunci când desfăşuraţi o anumită activitate, încercaţi să izolaţi timpul gramatical în care gândiţi. Dacă nu vă gândiţi decât la prezent – „Când o să reuşesc să termin toate astea?” – mai mult ca sigur că nu aveţi o chemare pentru activitatea respectivă. Dacă însă vi se întâmplă să gândiţi la viitor, dacă la un moment dat vă daţi seama că, de fapt, chiar aşteptaţi cu nerăbdare să desfăşuraţi acea activitate, anticipând-o – „Când o să mai pot să fac asta din nou?” – este un semn destul de sigur că munca pe care o faceţi vă place şi că ea vă solicită folosirea talentului nativ.

* * *

Reacţiile spontane, dorinţele puternice, învăţarea rapidă şi satisfacţiile pe care ni le oferă munca noastră sunt toate indicii ale talentului. În goana vieţii tale agitate, încearcă să faci un pas înapoi, ferindu-te de vântul care-ţi vuieşte în urechi, şi ascultă şoapta acestor cuvinte. Ele te vor ajuta să-ţi fixezi atenţia asupra talentelor cu care te-a înzestrat natura.

TESTUL CLIFTON (STRENGTHSFINDER) AL IDENTIFICĂRII PUNCTELOR FORTE

„Cum este alcătuit acest test şi cum îl completez?”

Cum este alcătuit acest test?

Probabil cea mai bună cale de a vă defini exact talentele este să vă monitorizaţi comportamentul şi sentimentele pe o perioadă mai lungă, acordând o atenţie deosebită indiciilor menţionate puţin mai devreme. Este dificil pentru orice test să concureze cu o astfel de analiză consecventă şi concertată. Şi totuşi, aşa cum ni se întâmplă aproape tuturor, timpul pe care îl avem la dispoziţie este limitat, la fel ca şi obiectivitatea pe care această autoanaliză ar avea-o. Suntem prea ocupaţi şi prea

aproape de miezul evenimentelor.

Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte a fost conceput cu scopul de a facilita această autoanaliză, ascuţindu-vă percepţia asupra propriei persoane. El conţine afirmaţii alternative, o ilustrare şi o ordonare a alegerilor proprii şi o enumerare a celor mai dominante tipuri de comportament care vă sunt caracteristice, identificând astfel zona în care aveţi cel mai mare potenţial pentru formarea unui punct forte.

Aşa cum am arătat mai devreme, reacţiile spontane pe care le avem în viaţa de zi cu zi în faţa situaţiilor cu care ne confruntăm reprezintă un indiciu extrem de util în privinţa talentelor. Pentru ca un test să poată identifica talentele cu precizie, el trebuie să oglindească acest proces. El va trebui să vă ofere un stimulent, să vă descrie o selecţie de reacţii posibile şi apoi să monitorizeze reacţiile voastre.

Ei bine, nu e chiar atât de simplu. A concepe un test pentru evaluarea talentului este mult mai complicat decât pare la prima vedere.

Prima dificultate este că atunci când ai o anumită reacţie în viaţa de zi cu zi, nu ai la dispoziţie un set de opţiuni şi o scară valorică de la 1 la 5 pentru interpretarea acestora. De fapt, pentru fiecare reacţie există un număr infinit de alegeri posibile. Creierul filtrează rapid aceste opţiuni şi, ghidat de cele mai puternice conexiuni sinaptice, selectează una dintre ele. Când am alcătuit Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte, a fost imposibil să punem la dispoziţia cititorului un număr infinit de opţiuni. De fapt, intenţia noastră a fost să includem doar două opţiuni. Pentru ca cele două opţiuni să fie semnificative, a trebuit să ne asigurăm că cel puţin una dintre ele reflectă prezenţa unui talent. Am realizat acest lucru intervievând aproape două milioane de oameni, prin

intermediul unor întrebări şi am ascultat răspunsurile pentru a descoperi dacă unele dintre aceste întrebări primesc răspunsuri similare din partea unor oameni cu talente similare.

De pildă, le-am pus managerilor următoarea întrebare: „Care este cel mai bun mod de a motiva oamenii?” Nu eram prea siguri la ce ne puteam aştepta dar, spre surprinderea noastră, nu peste mult timp a început să se contureze un model de răspuns. Managerii înzestraţi cu talentul de a sesiza diferenţele dintre oameni au răspuns în acelaşi fel. „Depinde de om”. Apoi le-am pus o altă întrebare: „Cât de strict trebuie supravegheaţi oamenii?” Aceşti manageri au dat acelaşi răspuns: „Depinde de om”. Acesta nu este răspunsul „corect”, dar el pare să ilustreze existenţa unui model tipic de gândire.

Folosind astfel de descoperiri, am conceput afirmaţii pentru care „Depinde de om”. era una dintre opţiuni. Acele persoane care au ales în mod consecvent această opţiune erau probabil înzestrate cu talentul Individualizării.

Cea de-a doua dificultate a fost faptul că nu am putut să facem în aşa fel încât răspunsurile să fie prea evidente. Dacă am fi alcătuit perechi de afirmaţii între care una ar fi fost evident corectă şi cealaltă greşită, răspunsurile primite nu ar fi fost relevante şi nu ar mai fi constituit un indiciu precis al prezenţei sau absenţei unui anumit talent. Pentru a soluţiona această problemă, am hotărât ca majoritatea afirmaţiilor-perechi să nu conţină opoziţii. De exemplu, atunci când am întrebat milioane de oameni „Cum îţi dai seama dacă ştii să asculţi când vorbeşti cu cineva?”, am identificat două tipuri distincte de răspuns. Persoanele dotate cu talent analitic au răspuns: „Îmi dau seama că ştiu să ascult când vorbesc cu cineva dacă reuşesc să înţeleg şi să repet ceea ce mi se spune”. Spre deosebire de aceştia, cei înzestraţi cu talentul empatiei au

răspuns cu totul diferit: „Îmi dau seama că ştiu să ascult când vorbesc cu cineva dacă persoana cu care discut continuă să vorbească”.

Şi aici, niciunul dintre aceste răspunsuri nu este „corect” – deşi, la prima vedere, ambele par a fi chiar foarte potrivite – şi nici nu se opune flagrant celuilalt. Şi totuşi, ca urmare a cercetărilor pe care le-am efectuat, în prezent ştim că dacă includem în chestionarul nostru aceste două afirmaţii, alegerea pe care o face respondentul ne indică existenţa unui talent predominant empatic sau analitic. Desigur, este posibil ca una şi aceeaşi persoană să aibă amândouă aceste talente şi, ca atare, când trebuie să aleagă între aceste două afirmaţii, persoana respectivă să fie tentată de ambele răspunsuri. Cunoscând acest lucru, am ţinut neapărat să includem în chestionar numeroase alte ocazii de a demonstra prezenţa fie a empatiei, fie a spiritului analitic.

Ultima dintre dificultăţile cu care ne-am confruntat a fost cea a spontaneităţii, în viaţa de zi cu zi, deciziile pe care le luăm se succed atât de rapid, încât nu avem timp să facem o pauză, să cântărim toate opţiunile şi în final să o alegem pe cea mai bună. Dimpotrivă, chiar şi atunci când nu facem altceva decât să conversăm cu cineva, creierul ia decizii instantanee în legătură cu tonul folosit, inflexiunea vocii, privirea, limbajul corpului, cuvintele pe care le alegem şi fluenţa logică a conversaţiei. Pentru a oglindi viteza extraordinară a luării deciziilor în viaţa de zi cu zi, am luat hotărârea să impunem o limită de timp. După ce fiecare pereche de afirmaţii este afişată pe ecran, veţi avea la dispoziţie 20 de secunde pentru a răspunde. 20 de secunde înseamnă suficient timp pentru a putea citi şi înţelege cele două afirmaţii, dar nu destul pentru ca intelectul să poată afecta sau modifica alegerile pe care le facem în virtutea primei reacţii.

Ce veţi primi în schimb?

Scopul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte nu este acela de a „vă unge” cu puncte forte, ci de *a afla zona în care aveţi cel mai mare potenţial de formare a unui punct forte*. Prin urmare, scopul Testului este de a evalua cele 34 de teme ale talentului pe care le-am descoperit în timpul îndelungatului studiu pe care l-am realizat privind excelenţa profesională.

După ce aţi completat chestionarul, veţi primi imediat cele cinci teme ale talentelor probabile, predominante, temele voastre de bază. Este posibil ca aceste teme să nu fie încă puncte forte. Fiecare temă constituie un model repetitiv al gândurilor, sentimentelor sau comportamentului propriu – premisa unui punct forte în devenire. Urmează un ghid al celor 34 de teme ale talentelor. El conţine descrieri detaliate ale fiecărei teme şi citate „mărturii” ale unor oameni care posedă temele respective. Poate nu doriţi să citiţi toate temele şi citatele la o singură lectură. De aceea, după ce aţi completat Testul şi aţi aflat care vă sunt temele predominante, puteţi consulta paginile respective pentru fiecare dintre temele care vă definesc.

Cum se completează Testul Clifton (Strangths Finder) al Identificării Punctelor Forte?

Pe reversul ultimei coperte a acestei cărţi este trecut un număr personal de identificare. Notaţi-vă acest număr. După aceea, conectaţi-vă la Internet şi mergeţi la următoarea adresă: http://www.strengthsfinder.com. Urmaţi instrucţiunile şi, când vi se cere, introduceţi numărul vostru de identificare (ID number). (Pentru completarea testului veţi avea nevoie de un modern 28.8 sau de unul chiar mai rapid, şi de versiunea 4. O sau una mai modernă a lui Internet Explorer, Netscape, sau AOL.) Testul vă va ajuta să ajungeţi în sistem, afişând ca model o

pereche de afirmaţii, după care vor apărea perechile de afirmaţii care alcătuiesc testul propriu-zis.

În timp ce completaţi, nu uitaţi că răspunsurile trebuie formulate *reactiv*, adică trebuie să daţi primul răspuns care vă vine în minte. Încercaţi să nu vă analizaţi răspunsul în detaliu. Şi nu vă faceţi griji dacă la unele dintre afirmaţii alegeţi „Neutru”. Scopul Testului Identificării Punctelor Forte este de a izola temele voastre fundamentale. Dacă niciuna dintre cele două afirmaţii nu provoacă o reacţie puternică, sau dacă ambele afirmaţii vi se par a fi la fel de potrivite, înseamnă că în mod evident această pereche de afirmaţii nu are ca ecou niciuna dintre temele dvs. predominante. Şi în primul caz, şi în cel de-al doilea, „Neutru” este un răspuns adecvat.

În fine, o ultimă încurajare: în urma acestui studiu, am descoperit că unor oameni le este teamă să completeze chestionarul, ca nu cumva temele lor predominante să nu iasă „bine”. Trebuie să precizăm că această grijă este inutilă. O temă, o calitate în sine, privită izolat, nu este nici bună, nici rea, ci este un model recurent, care fie va fi cultivată şi transformată într-un punct forte, fie va fi irosită. Pentru siguranţă, atunci când completaţi Testul, reacţia imediată la cele cinci teme predominante ale dumneavoastră se va afla chiar sub influenţa directă a acestor cinci teme. De pildă, dacă descoperiţi că una din temele predominante este Activator, prima reacţie va fi să cereţi să vi se spună la ce vă folosesc aceste informaţii noi. Dacă spiritul Analitic se numără printre primele cinci calităţi pe care le aveţi, veţi începe imediat să vă întrebaţi în ce mod interpretarea răspunsurilor date, ne-a condus la această temă. Cele mai puternice teme care vă caracterizează vă vor filtra mereu lumea şi vă vor face să reacţionaţi în anumite moduri repetitive. Cu toate acestea, indiferent care ar fi calităţile voastre de bază, încercaţi să

ignoraţi acea voce interioară critică, descurajantă, dezarmantă chiar, care v-ar putea spune: „Poate n-ai trecut testul”. L-aţi trecut. Nu puteţi să nu reuşiţi în cazul în care completaţi Testul (Strengths Finder), întrucât fiecare temă predominantă constituie promisiunea unui punct forte. Singurul eşec posibil ar fi să nu reuşiţi niciodată să vă găsiţi rolul potrivit sau partenerii potriviţi în viaţă, care să vă ajute să vă puneţi în valoare acel punct forte.

CAPITOLUL 4

Cele 34 de teme ale Testului Clifton, al identificării Punctelor Forte

ACTIVATOR ADAPTABILITATE ANALITIC ARMONIE COLECŢIONAR COMPETIŢIE COMUNICARE CONDUCERE CONECTARE CONSISTENŢĂ CONTEXT CREZ CUCERITOR DELIBERAŢIV DEZVOLTATOR DISCIPLINĂ EMPATIE FOCALIZARE FUTURIST IDEAŢIE IMPORTANŢĂ INCLUDERE INDIVIDUALIZARE INTELECT ORGANIZARE PERFECŢIONIST POZITIVISM REALIZATOR RELAŢIONARE RESPONSABILITATE SIGURANŢĂ DE SINE SOLUŢIONARE STRATEG STUDIOS

NOTĂ: Veţi constata că nu toate denumirile temelor enumerate se înscriu în aceeaşi categorie gramaticală. Unele se referă la persoane (de pildă Realizator, Activator). Altele se referă la categorii (de pildă Disciplină, Empatie) sau la calităţi (de pildă Adaptabilitate, Analitic). Am optat pentru această abordare deoarece standardizarea denumirilor acestor teme pe categorii gramaticale ar fi însemnat inventarea unor termeni nepotriviţi şi neobişnuiţi.

ACTIVATOR

„Când putem să începem?” – aceasta este o întrebare pe care ţi-o pui frecvent. Eşti nerăbdător să acţionezi. Poţi fi de acord că analiza are utilitatea ei sau că dezbaterile şi discuţiile pot ocazional să scoată la iveală câteva aspecte

valoroase; dar în adâncul tău, tu ştii că numai acţiunea este reală, numai acţiunea poate face ca lucrurile să se întâmple, numai acţiunea conduce la performanţă. O dată ce o decizie este luată, nu poţi să nu acţionezi. Alte persoane pot fi îngrijorate – „Mai sunt câteva aspecte pe care nu le cunoaştem!" dar nimic nu îţi poate încetini ritmul de acţiune. Dacă ai luat decizia de a merge în capătul celălalt al oraşului, tu ştii că cea mai rapidă cale de a ajunge la destinaţie este de a merge pas cu pas, de a aştepta ca fiecare semafor să îţi arate culoarea verde. Nu vei aştepta să ai toată calea liberă odată. În plus, în viziunea ta, acţiunea şi gândirea nu sunt opuse. În realitate, bazându-te pe talentul tău de Activator, crezi că acţiunea este cea mai bună cale de a învăţa. Iei decizia, acţionezi, studiezi rezultatul şi poţi învăţa. Procesul de învăţare îţi furnizează informaţiile pentru următorii paşi. Cum poţi să te dezvolţi dacă nu ai la ce reacţiona? în viziunea ta, nu poţi! Trebuie să te plasezi în mijlocul acţiunii, să faci următorul pas. Cum altfel crezi că îţi vei putea menţine gândirea clară şi în formă? Ca o sinteză a rândurilor anterioare, tu ştii că eşti evaluat şi judecat nu după ce spui, nici după ce gândeşti, ci după ceea ce realizezi. Acest aspect nu te sperie, ci din contră, te încântă.

Activatorul ar fi cam aşa:

Jane C., călugăriţă benedictină: „Când eram Maică Superioară în anii '70 am fost afectaţi de criza de energie, iar preţurile au explodat. Aveam 140 de acri, iar eu mă plimbam pe câmp în fiecare zi cugetând la ceea ce ar fi trebuit să facem în legătură cu această criză de energie. Dintr-odată m-am gândit că dacă aveam tot pământul acela ar trebui să ne forăm propriul nostru puţ de gaze şi aşa am şi făcut. Am cheltuit 100.000 de dolari pe puţul de gaze. Dacă n-ai mai forat niciodată un puţ de gaze probabil că n-

ai să ştii ceea ce n-am ştiut nici eu, şi anume că trebuie să cheltuieşti 70.000 de dolari doar pentru a vedea dacă ai gaz pe pământul tău sau nu. Aşa că au săpat, cu un fel de utilaj pe bază de vibraţii şi mi-au spus că aveam o pungă de gaze. Dar nu ştiau cât era de mare şi nu ştiau dacă era de-ajuns de multă presiune pentru a aduce gazul la suprafaţă. „Dacă mai plătiţi încă 30.000 de dolari noi forăm să eliberăm puţul", mi-au spus. „Dacă nu doriţi, putem să astupăm puţul, luăm cei 70.000 de dolari şi plecăm acasă". Aşa că le-am dat şi ultimii 30.000 de dolari şi, din fericire, a izvorât. Asta se întâmpla acum douăzeci de ani şi pompa încă merge".

Jim L, antreprenor: „Unii oameni văd nerăbdarea mea ca pe o ignoranţă faţă de capcane, blocaje. Ceea ce tot repet este: vreau să ştiu când mă voi lovi de zid şi am nevoie să-mi spuneţi cât mă va durea. Dar dacă aleg oricum să mă izbesc de zid, atunci, nu vă faceţi griji, v-aţi făcut datoria. TYebuia să trăiesc eu experienţa asta pe cont propriu".

ADAPTABILITATE

TVăieşti momentul, prezentul. Nu vezi viitorul ca fiind o destinaţie fixă. În schimb, vezi această destinaţie ca o situaţie creată pe baza opţiunilor luate în prezent. Şi în acest mod îţi descoperi viitorul pas cu pas. Nu înseamnă că nu ai planuri. Probabil că le ai. Dar capacitatea ta de adaptabilitate îţi permite să răspunzi cu bunăvoinţă cererii de moment, chiar dacă te îndepărtează de planurile tale. În ciuda unora, tu nu ai resentimente faţă de cererile spontane sau de deturnările neprevăzute, ci le aştepţi. Acestea sunt inevitabile. Într-o anumită măsură chiar le aştepţi cu nerăbdare. Tu eşti de fapt, o persoană foarte flexibilă care poate fi productivă atunci când este solicitată în mai multe direcţii în acelaşi timp.

Adaptabilitatea ar fi cam aşa:

Marie T., producător de televiziune: „Îmi place televiziunea în direct pentru că nu ştii niciodată ce se va întâmpla. În minutul acesta pot realiza un fragment despre cele mai bune daruri pentru ziua adolescenţilor, iar în minutul următor pot face preinterviul cu un candidat la preşedinţie. Cred că am fost mereu aşa. Trăiesc în momentul prezent. Dacă mă întreabă cineva: „Ce faci mâine?” răspunsul meu este întotdeauna „La naiba, nu ştiu. Depinde ce chef am mâine”. îl înnebunesc pe prietenul meu pentru că el planifică să mergem sâmbătă după-amiază la târgul de antichităţi, iar apoi, chiar în ultimul moment mă răzgândesc şi spun: „Neh, hai acasă să citim ziarele de duminică”. Enervant, nu? Da, dar partea bună este că sunt gata pentru orice”.

Unda G., manager de proiect: „La mine la serviciu sunt cea mai calmă persoană. Atunci când intră cineva şi spune: „N-am planificat bine. Trebuie să schimbăm chestia asta până mâine.”, colegii mei parcă se crispează şi îngheaţă. Cumva, asta nu mi se întâmplă mie. îmi place presiunea asta, necesitatea unui răspuns imediat. Mă face să mă simt vie”.

Peter F., instructor în corporaţie: „Cred că mă descurc în viaţă mai bine decât majoritatea oamenilor. Săptămâna trecută am găsit geamul de la maşină spart şi casetofonul furat. Am fost iritat, desigur, dar nu mi-a stricat deloc ziua. Am trecut peste incident, am mers în mintea mea mai departe, întorcându-mă la lucrurile pe care le aveam de făcut”.

ANALITIC

„Dovedeşte-mi! Arată-mi că ceea ce susţii este adevărat!” în faţa unor astfel de provocări, teoriile unor persoane pur şi simplu se vor spulbera. Pentru tine însă exact acesta este scopul. Nu vrei în mod neapărat să desfiinţezi ideile altor persoane, dar insişti ca teoriile lor

să fie stabile şi solide. Te consideri ca fiind o persoană obiectivă şi imparţială. Preferi datele pentru că acestea nu au sisteme de valori, nu au obiective personale. Înarmat cu aceste informaţii tu începi să cauţi şabloane şi conexiuni. Vrei să înţelegi cum anumiţi factori se influenţează reciproc, cum se combină, care este rezultatul, dacă rezultatul obţinut este în conformitate cu teoria luată în calcul sau este opus acesteia. Acestea sunt întrebările tale. Sapi în adâncime, îndepărtezi toate straturile până când descoperi cauzele determinante. Ceilalţi te văd ca o persoană logică şi riguroasă. În timp, vor veni la tine pentru a expune minţii tale rafinate gândirea mai puţin pragmatică sau neîndemânatică a altcuiva. Se presupune că analiza ta nu va fi niciodată prea aspră. Altfel ei s-ar putea să te ocolească în mod deliberat atunci când va fi vorba de „judecata lor de valoare”.

Analiticul ar fi cam aşa:

José G., administrator de şcoală: „Deţin o capacitate înnăscută de a vedea structuri, forme şi patternuri înainte ca ele să existe. De exemplu, atunci când oamenii discută formularea unei cereri de finanţare, în timp ce îi ascult, mintea mea procesează instinctiv tipurile de fonduri care sunt disponibile şi cum pot intra acestea în discuţie, până la formatul în care informaţia poate fi redactată în formularul de cerere, într-o manieră clară şi convingătoare”.

Jack T., director resurse umane: „Când mi se adresează o cerere, vreau să ştiu dacă o pot acoperi cu fapte şi gândire logică. De exemplu, dacă cineva îmi spune că firma noastră nu plăteşte la fel de bine ca alte firme, întotdeauna întreb „De ce spui asta?”. Dacă spune „Ei bine, am văzut o hârtie ataşată care oferă absolvenţilor de inginerie mecanică cu cinci mii mai mult decât noi”. îi răspund prin a-l întreba: „Dar unde vor lucra aceşti

absolvenţi? Se bazează salariul lor pe repartiţia geografică? La ce tipuri de companii vor aplica? Companii manufacturiere ca a noastră? Şi câţi oameni sunt de toţi? Sunt vreo trei, din care unul a dat lovitura şi astfel a ridicat media tuturor?" Sunt multe întrebări pe care am nevoie să le pun pentru a mă asigura că cererea este fundamentată şi nu se bazează pe informaţii greşite".

Leslie J., directoare de şcoală: „De foarte multe ori se remarcă inconsistenţe în performanţele aceluiaşi grup de elevi, de la un an la altul. Este acelaşi grup de copii, dar notele lor diferă de la an la an. Cum se poate una ca asta? în ce clădire învaţă copiii? câţi copii au fost înscrişi pentru un an academic întreg? Căror profesori au fost încredinţaţi, şi ce stiluri de predare au folosit acei profesori? îmi place să pun astfel de întrebări pentru a înţelege ceea ce se petrece cu adevărat".

ARMONIE

Cauţi să ajungi la un consens. În opinia ta se poate câştiga foarte puţin de pe urma conflictelor şi contradicţiilor, şi de aceea cauţi ca acestea să fie minime. Când persoanele din jurul tău au diferite viziuni încerci să găseşti punctele lor comune. Încerci să-i conduci către o cale armonioasă, fără conflicte. De fapt, armonia este una din valorile tale călăuzitoare. Nu poţi înţelege de ce oamenii îşi irosesc atât de mult timp în încercarea de a impune punctul lor de vedere şi altora. Oare nu am fi toţi în avantaj dacă nu ne-am mai prezenta opiniile cu atât patos şi am căuta un consens general? TU aşa crezi că ar trebui să facem şi trăieşti cu această convingere. Când alţii vin şi se laudă cu realizările lor, cu pretenţiile lor şi cu opiniile lor stăruitoare, tu te abţii. Când ceilalţi se zbat să meargă într-o direcţie, tu în spiritul armoniei, îţi vei ajusta de bunăvoie propriile obiective pentru a te alătura lor (atât timp cât valorile lor de bază nu se contrazic cu ale tale).

Când ceilalţi încep să se certe privind teoria lor preferată, vei evita cearta, preferând să vorbeşti despre probleme practice, asupra cărora toţi pot fi de acord. În opinia ta suntem toţi în aceeaşi barcă şi avem nevoie ca această barcă să ajungă la ţărm. Este o barcă bună. Nu este necesar să o balansezi numai ca să arăţi că poţi face acest lucru.

Armonia ar fi cam aşa:

Jane C., călugăriţă benedictină: „Îmi plac oamenii. Relaţionez uşor cu ei deoarece mă ajustez foarte bine. Iau forma vasului în care sunt turnată aşa că nu mă enervez uşor”.

Chuck M., profesor: „Nu-mi plac conflictele în clasă, dar am învăţat să las lucrurile să-şi urmeze cursul în loc să încerc să le opresc imediat. Când am început să predau, dacă cineva spunea ceva negativ, mă întrebam: „De ce a trebuit să spui asta?” şi încercam să mă derobez imediat. Dar acum încerc să obţin şi părerea altcuiva din clasă astfel că probabil putem avea puncte de vedere diferite asupra aceleiaşi probleme”.

Tom R, tehnician: „Îmi aduc bine aminte o dată când aveam vreo zece sau unsprezece ani şi nişte băieţi de la mine de la şcoală au început să se certe. Din nu ştiu ce motiv m-am simţit obligat să mă bag în mijlocul discuţiei şi să găsesc un teren comun. Eu eram pacificatorul”.

COLECŢIONAR

Eşti curios. Colecţionezi lucruri. Poţi colecţiona informaţii – cuvinte, fapte, cărţi, citate – sau obiecte tangibile – fluturi, bilete la meciurile de baseball, păpuşi de porţelan sau fotografii sepia. Orice ai colecţiona, o faci pentru că te interesează acel lucru. Eşti genul de persoană pe care o interesează extrem de mult lucrurile, lumea înconjurătoare te incită tocmai pentru varietatea şi complexitatea ei infinită. Dacă citeşti mult nu înseamnă

neapărat că îţi îmbunătăţeşti teoriile, mai degrabă adaugi informaţii în arhivele tale. Dacă îţi place să călătoreşti, este din cauză că fiecare nouă locaţie îţi oferă atât lucruri cât şi întâmplări noi. Aceste informaţii pot fi achiziţionate şi stocate. De ce merită să le stochezi? în momentul stocării este greu de precizat când şi de ce s-ar putea să ai nevoie de ele. Dar în viitor? Cine ştie când îţi vor fi de folos? Având în minte toate aceste întrebări, nu te-ai simţi deloc confortabil dacă ai arunca aceste informaţii. Aşadar achiziţionezi şi compilezi continuu. Este interesant. Mintea ta este în alertă continuă. Probabil că într-o zi, destul de apropiată, unele informaţii stocate îţi vor fi de folos.

Colecţionarul ar fi cam aşa:

Ellen K., scriitoare: „Chiar de copil am descoperit că voiam să ştiu totul. îmi făceam un joc din întrebări. „Care este întrebarea de azi?" îmi puneam întrebări complexe şi apoi mă duceam să caut cărţi care mi-ar fi putut răspunde. Uneori mă băgăm până peste cap în cărţi despre care nu aveam nicio idee, însă le citeam pentru că ştiam că au şi răspunsul meu pe undeva. Întrebările mi-au devenit instrument pentru a mă conduce de la o informaţie la alta".

John E, director de resurse umane: „Eu sunt unul din aceia care cred că Internetul este cel mai important lucru apărut de la pâinea feliată, încoace. Altă dată mă simţeam atât de frustrat, dar acum, dacă vreau să ştiu cum e piaţa de acţiuni într-o anumită zonă sau regulile unui joc anume sau care este PIB-ul Spaniei sau orice altceva, mă duc la calculator, încep să caut şi în cele din urmă găsesc".

Kevin E, vânzător „Sunt uimit cât de mult balast se acumulează în mintea mea şi îmi place să mă joc de-a Şansele, Urmărirea Prostească sau chestii din astea Nu mă deranjează să arunc lucruri atât timp cât sunt doar lucruri materiale dar urăsc să irosesc cunoştinţe sau cunoaştere asimilată sau să nu pot să citesc ceva pe de-a-ntregul dacă-

mi place”.

COMPETIŢIE

Competiţia îşi are rădăcina în comparaţie. Când priveşti în jurul tău eşti în mod instinctiv conştient de performanţele altor persoane. Performanţa lor este unitatea de măsură, etalonul de bază. Indiferent cât de mult încerci, cât de demne sunt intenţiile tale, dacă ţi-ai atins ţelul şi nu ai obţinut performanţe mai bune decât persoanele din poziţii similare, realizarea nu are valoare, este goală. Ca toţi competitorii, ai nevoie de persoane în jurul tău pentru a putea face o comparaţie între ele şi tine. Dacă te poţi compara, te poţi întrece, deci poţi câştiga. Şi dacă câştigi nu există sentiment mai plăcut decât acesta! îţi plac măsurătorile pentru că ele facilitează comparaţiile. îţi place concurenţa pentru că te energizează. îţi plac întrecerile pentru că *trebuie* să existe un învingător. În mod deosebit îţi plac întrecerile în care ştii că poţi fi învingător. Deşi concurenţii tăi te pot considera plăcut şi chiar indiferent dacă câştigi sau nu, tu nu concurezi doar de plăcerea competiţiei. Te întreci ca să câştigi şi în timp vei evita să participi la întrecerile la care nu întrevezi vreo şansă de câştig.

Competiţia ar fi cam aşa:

Mark L, director de vânzări: „Am jucat diferite sporturi toată viaţa, şi, ca să zic aşa, nu joc pentru distracţie. îmi place să mă implic în sporturi în care voi câştiga şi nu în cele în care voi pierde, pentru că dacă pierd sunt zâmbitor în afară, dar furios înăuntru”.

Harry D., director general: „Nu sunt un mare navigator însă ador Cupa Americii. Ambele bărci trebuie să fie exact la fel, iar amândouă echipajele au atleţi de vârf. Dar întotdeauna iese un singur câştigător. Unul din echipaje deţinea un fel de secret care înclina balanţa şi îi ajuta să câştige de mai multe ori decât să piardă. Şi asta

caut şi eu – acel secret, acea muchie îngustă”.

Summer Retistone, preşedinte al Viacom Corporation, la momentul achiziţionării reţelei de televiziune CBS: „Pentru mine, a fi numărul unu, a fost întotdeauna foarte important. Ceea ce am prevăzut eu a fost că noi vom avea cea mai bună reţea de cablu! Cea mai bună reţea de emisie! Cea mai bună companie de publicitate)! Cel mai bun program TV! Per total – să fim numărul unu!”

COMUNICARE

Îţi place să explici, să descrii, să găzduieşti, să vorbeşti în public şi să scrii. În acest mod funcţionează tema Comunicării. Ideile sunt afabile. Evenimentele le consideri statice şi de aceea simţi nevoia să le aduci la viaţă, să le dai energia necesară, să le faci interesante şi strălucitoare. Din acest motiv transformi evenimentele în poveşti şi exersezi povestindu-le. Porneşti de la o idee insipidă şi o însufleţeşti cu imagini, exemple şi metafore. Crezi că cei mai mulţi oameni au o perioadă foarte scurtă de timp în care poate fi atenţi. Ei sunt bombardaţi cu informaţii, dar foarte puţine sunt reţinute. Vrei ca informaţiile tale – indiferent dacă sunt o idee, o întâmplare, calităţile unui produs sau beneficiile aduse de acesta, o descoperire, sau o lecţie – să fie reţinute. Vrei să orientezi atenţia oamenilor către tine, să o captezi şi apoi să o păstrezi. Aceasta este expresia perfectă care defineşte căutarea ta. Tuturor le place să te asculte pentru că foloseşti combinaţii de cuvinte teatrale şi puternice. Cuvintele tale le trezesc interesul, le conturează orizonturi şi îi inspiră să acţioneze.

Comunicarea ar fi cam aşa:

Sheila FC, director general al unui parc tematic: „Poveştile sunt cel mai bun mijloc de a mă exprima. Ieri am vrut să arăt comitetului executiv impactul pe care îl

putem avea asupra oaspeţilor noştri aşa că le-am spus următoarea povestire: Una din angajatele noastre şi-a adus tatăl la ceremonia de ridicare a steagului pe care o ţinem de Ziua Veteranilor, aici în parc. A fost eliberat în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, iar acum are o formă rară de cancer şi şi-a făcut multe operaţii. E pe moarte. La începutul micii ceremonii, unul din angajaţii noştri a spus către grup: „Acest om este veteran din cel de-al Doilea Război Mondial. îl putem ajuta?” Toată lumea a aprobat, iar fata lui a început să plângă. Tatăl ei şi-a scos pălăria. El nu-şi scoate niciodată pălăria din cauza cicatricelor de pe cap din război şi a operaţiilor pentru cancer, dar când a început imnul naţional şi-a scos pălăria şi a înclinat capul. Fiica lui mi-a spus mai târziu că a fost ziua lui cea mai bună din ultimii ani”.

Tom P., director de bancă: „Ultimul meu client credea că fluxul de capital către acţiunile de Internet este doar un moment trecător. Am încercat să-i schimb părerea cu argumente raţionale, însă n-a putut fi convins. La urmă, aşa cum fac deseori cu un client care neagă, am recurs la imagistică. I-am spus că este ca o persoană care stă pe o plajă cu spatele la mare. Internetul este ca un flux rapid crescător. Indiferent cât de confortabil se simţea acum, fluxul creştea cu fiecare val şi, foarte curând, unul din aceste valuri va veni şi i se va sparge în cap şi-l va înghiţi. Atunci a prins ideea”.

Margret D., director de marketing: „Am citit o dată o carte despre tehnica retoricii în care se dădeau două sugestii: să vorbeşti numai despre lucruri care te pasionează şi întotdeauna foloseşte exemple personale. Am început imediat să fac asta şi am găsit o mulţime de poveşti deoarece am copii şi nepoţi şi un soţ. îmi construiesc poveştile în jurul experienţei personale deoarece oricine se poate raporta la ele”.

CONDUCERE

Această temă te face să preiei controlul. Spre deosebire de alte persoane, nu simţi niciun disconfort în a-ţi impune punctele de vedere în faţa celorlalţi. Din contră, o dată ce ţi-ai format o opinie, simţi nevoia să o împărtăşeşti şi celorlalţi. O dată ce ţi-ai stabilit un ţel, nu vei avea odihnă până când nu-i vei mobiliza pe toţi în jurul lui. Nu îţi este teamă de confruntări, mai degrabă consideri că o confruntare este primul pas spre rezolvare. În timp ce alţii poate evită să se confrunte cu problemele vieţii, tu te simţi obligat să prezinţi faptele şi adevărul, indiferent cât de neplăcute ar fi acestea. Simţi nevoia să spui lucrurilor pe nume. În acest fel îi provoci pe ceilalţi să fie cinstiţi şi realişti, îi îndemni să-şi asume riscuri. îi poţi chiar intimida. În timp ce unora poate nu le place acest lucru, etichetându-te drept încăpăţânat, încrezut, deseori ei vor fi bucuroşi să îţi înmâneze frâiele. Oamenii sunt atraşi de persoanele care iau atitudine, care şi-au trasat o direcţie şi care cer celorlalţi să-i urmeze. În acest mod oamenii vor fi atraşi înspre tine. Tu ai prezenţă de spirit. Ai Conducere.

Conducerea ar fi cam aşa:

Malcom M., manager de protocol: „Un motiv pentru care influenţez oamenii este acela că sunt atât de candid. De fapt oamenii spun că îi intimidez la început. După ce lucrez cu ei un an, vorbim şi despre asta uneori. Şi spun ei: „Frăţioare Malcom, când am început să lucrez aici eram speriat de moarte”. Când îi întreb de ce, îmi răspund: „N-am mai lucrat cu cineva care să spună lucrurile în faţă. Orice era, orice trebuia să fie spus, o spuneai pur şi simplu”.

Rick P., director vânzări en-detail: „Am un program de sănătate conform căruia dacă consumi mai puţin de patru băuturi alcoolice pe săptămână câştigi 25 de dolari;

dacă nu fumezi, 25 de dolari pe lună. Într-o zi am auzit că unul din şefii mei de magazin se apucase din nou de fumat. Asta nu era bine. Fuma în magazin, oferind un exemplu rău angajaţilor şi îşi cerea cei 25 de dolari. Nu pot să ţin asemenea lucruri înăuntrul meu. Nu mă simţeam confortabil, şi l-am confruntat cu asta imediat şi deschis: „Încetează sau eşti concediat”. La bază e un băiat bun, dar nu poţi lăsa lucruri de genul ăsta să se strecoare.

Diane N., infirmieră: „Nu mă cred asertivă, dar îmi asum răspunderea. Atunci când intri în cameră cu o persoană pe moarte şi cu familia, trebuie să-ţi asumi răspunderea. Ei vor ca tu să ţi-o asumi. Sunt un pic şocaţi, înfricoşaţi, şi neîncrezători. Sunt, de fapt dezorientaţi. Au nevoie de cineva care să le spună ce se va întâmpla în continuare, la ce se pot aştepta; că nu va fi distractiv, dar că din unele puncte importante de vedere va fi bine. Ei nu vor să li se spună lucruri frumoase. Vor claritate şi onestitate. Iar eu le-o ofer”.

CONECTARE

Eşti convins că lucrurile se întâmplă din anumite motive, pentru că în adâncul sufletului tău ştii că noi toţi suntem în strânsă legătură. Toţi suntem indivizi responsabili pentru faptele şi viaţa noastră, dar cu toate acestea suntem parte a unui întreg, care poate fi numit subconştientul colectiv, spiritul sau forţa vieţii. În orice fel s-ar numi, tu câştigi încredere de sine din faptul că ştii, că nu suntem izolaţi niciunul de altul, nici de pământ, nici de viaţă. Acest sentiment de comuniune implică anumite responsabilităţi. Dacă suntem parte a unui tablou mai larg, atunci nu trebuie să facem rău pentru că în final ne vom face nouă înşine rău. Nu trebuie să abuzăm pentru că ne vom exploata pe noi înşine. Nu trebuie să provocăm suferinţă pentru că vom suferi şi noi. Sistemul tău de valori este construit pe astfel de responsabilităţi. Eşti o persoană

înţelegătoare, grijulie şi tolerantă. Convins de armonia şi unitatea omenirii, tu reprezinţi o punte construită pentru a face legătura între persoane aparţinând diferitelor culturi. Sensibil la mâna invizibilă, poţi oferi altora o senzaţie de uşurare – faptul că există un scop mai presus de vieţile noastre monotone. Elementele particulare ale credinţei tale vor depinde de modul în care ai fost crescut şi de cultura ta, dar credinţa ta este puternică. Ea te susţine pe tine şi pe prietenii tăi să faceţi faţă misterelor vieţii.

Conectarea ar fi cam aşa:

Mandy M., constructor de case: „Umilinţa este esenţa Conectării. Trebuie să ştii cine eşti şi cine nu eşti. Am o bucăţică de înţelepciune. N-am mult, însă ceea ce am este real. Iar asta nu este grandomanie. Este umilinţă adevărată. Ai încredere în darurile tale, încredere solidă, dar ştii că nu deţii toate răspunsurile. Începi să te simţi conectat la alţii deoarece ştii că ei au înţelepciune pe care tu nu o ai. Nu te poţi simţi conectat dacă ai impresia că ai totul”.

Rose T., psiholog: „Uneori mă uit la bolul cu cereale dimineaţa şi mă gândesc la sutele de oameni care au contribuit să-mi aducă bolul cu cereale: fermierul din câmp; biochimistul care a făcut pesticidele; muncitorii din depozitul de la fabrica de alimente; chiar şi vânzătorii care cumva m-au convins să cumpăr această cutie cu cereale şi nu pe cea de lângă ea, pe acelaşi raft. Ştiu că sună ciudat, dar eu le mulţumesc acestor oameni şi acest fapt mă face să mă simt mai implicată în viaţă, mai legată de lucruri, mai puţin singură”.

Chuck M., profesor: „În viaţă tind să fiu foarte alb-negru în lucruri, dar atunci când ajung la înţelegerea misterelor vieţii, din nu ştiu ce cauză, sunt mult mai deschis. Mă interesează foarte mult să aflu despre diverse religii. Chiar acum citesc o carte în care se vorbeşte

despre iudaism şi creştinism şi religiile Canaan-ului. Budismul, mitologia greacă, este foarte interesant cum se leagă toate astea într-un fel”.

CONSISTENŢĂ

Echilibrul e important pentru tine. Eşti perfect conştient de necesitatea de a trata oamenii la fel, indiferent de situaţia pe care o au în viaţă aşa că nu vrei să vezi balanţa înclinată prea mult în favoarea cuiva anume. În viziunea ta, aceasta conduce la egoism şi individualism. Duce către o lume în care unii oameni obţin un avantaj nedrept datorită relaţiilor sau blazonului, sau faptului că au ştiut să ungă pârghiile sociale. Acest fapt este o adevărată ofensă pentru tine. Te vezi ca un păzitor împotriva lui. În contrast puternic cu această lume a favorurilor speciale, tu crezi că oamenii funcţionează optim într-un mediu consistent în care regulile sunt clare şi se aplică în mod egal fiecăruia. Acesta este un mediu în care oamenii ştiu ce se aşteaptă de la ei. Este previzibil şi imparţial. Este corect. Aici fiecare persoană deţine o şansă egală cu altele pentru a-şi arăta propria valoare.

Consistenţa ar fi cam aşa:

Simon H., director general al unui hotel: „Le reamintesc mereu managerilor seniori că n-ar trebui să abuzeze de drepturile de parcare sau să-şi folosească poziţia pentru a-şi lua pauze de golf când oaspeţii aşteaptă. Mă urăsc să le atrag atenţia asupra lucrurilor ăstora, dar eu sunt tipul de om căruia îi displac cei care profită prea mult de avantaje. De asemenea petrec mult timp cu angajaţii noştri part-time. Am respect deosebit pentru ei. De fapt, după cum am spus şi managerilor mei, cu cât oamenii sunt mai jos în ierarhie, cu atât îi tratez mai bine”.

Jamie K., redactor de revistă: „Eu sunt persoana care sprijină pe cel în dezavantaj. Urăsc situaţia când oamenii

nu au o şansă dreaptă din cauza unor circumstanţe din viaţa lor pe care nu le pot controla. Pentru a face ceva în legătură cu asta, voi pune bazele unei burse la şcoala la care am terminat astfel ca studenţii la jurnalism cu mijloace limitate să poată face practică în lumea reală fără să mai trebuiască să plătească pentru colegiu. Eu am fost norocoasă. Când am făcut practică la NBC, în New York, familia mea şi-a putut permite. Alte familii nu-şi pot permite, dar acei studenţi ar trebui să aibă o şansă dreaptă”.

Ben F., manager de operaţiuni: „Întotdeauna acordă încredere acolo unde trebuie, acesta-i motto-ul meu. Dacă sunt într-o şedinţă şi aduc în discuţie o idee pe care a formulat-o un membru al echipei, mă asigur că atribui public ideea acelei persoane. De ce? Pentru că şefii mei au făcut mereu asta cu mine, iar acum pare singurul lucru cinstit şi legitim de făcut”.

CONTEXT

Te uiţi în trecut pentru a înţelege prezentul şi a anticipa viitorul. Vrei să ştii cum a început totul; în acest sens îţi cumperi cărţi de istorie şi biografice şi pui cunoştinţelor tale o serie de întrebări despre trecutul lor. Te uiţi în trecut pentru că acolo găseşti răspunsurile. Din poziţia ta consideri că prezentul este instabil, un zgomot confuz de voci aflate în competiţie. Numai prin readucerea aminte a unor timpuri trecute – în care planurile iniţiale au fost schiţate – prezentul îşi recâştigă stabilitatea. IVecutul era mai simplu, era un timp când se schiţau planuri… *Pe* parcursul întoarcerii în timp, începi să vezi că aceste proiecte apar, şi aşa realizezi care au fost intenţiile iniţiale. De atunci aceste planuri au devenit atât de poleite încât cu greu mai pot fi recunoscute – dar acum această temă a Contextului ni le dezvăluie din nou. Această înţelegere te face încrezător. Nemaifiind dezorientat, poţi lua decizii mai

bune pentru că ai înţeles structura de bază. Hi devii un partener mai bun pentru că înţelegi cum colegii tăi au devenit ceea ce sunt acum. Şi, opus modului intuitiv de gândire, devii mai înţelept în ceea ce priveşte viitorul, pentru că vezi de unde s-a pornit. Confruntat cu persoane necunoscute şi cu situaţii noi, îţi va lua ceva timp să te adaptezi. Dar trebuie să-ţi acorzi acest timp, trebuie să te disciplinezi să-ţi răspunzi la întrebări, trebuie să permiţi planurilor originale să iasă la suprafaţă. Pentru că, indiferent de situaţie, dacă nu vezi planurile originale, nu vei putea da niciodată ceea ce este mai bun din tine.

Contextul ar fi cam aşa:

Adam Y., designer de soft: „Le spun oamenilor mei: „Haideţi să evităm *vuja de*-ul”, iar ei spun: „Nu e greşit spus? N-ar trebui să fie *dâjă vuv*. Le zic: „Nu, *vuja de* înseamnă că suntem împinşi să repetăm greşelile trecutului. Trebuie să evităm asta. Trebuie să privim trecutul nostru şi să vedem ce ne-a condus la greşeli şi apoi să nu le mai repetăm”. Pare evident, însă majoritatea oamenilor nu se uită în trecutul lor sau n-au încredere că este real. Şi astfel, pentru ei se întâmplă mereu un *vuja de*”.

Jesse K., analist de media: „Am o empatie foarte slabă astfel că nu relaţionez cu oamenii prin starea lor emoţională prezentă. În schimb, mă raportez la ei prin intermediul trecutului lor. De fapt, nici măcar nu pot să înţeleg oamenii până când nu aflu unde au crescut, cine le sunt părinţii, ce au studiat la colegiu”.

Gregg, H., contabil şef: „Am trecut de curând, întregul birou pe un nou sistem de contabilitate şi singurul motiv pentru care a funcţionat a fost acela că le-am respectat trecutul. Atunci când oamenii construiesc un sistem contabil, îl investesc cu sânge, cu lacrimi şi sudoare, cu ei înşişi. Se identifică personal cu el. Aşa că

dacă eu intru şi le zic liniştit că îl voi schimba este ca şi cum ţi-aş spune că îţi voi lua copilul. Cu acest nivel emoţional am avut de-a face. A trebuit să respect această legătură şi istoricul ei, altfel m-ar fi respins”.

CREZ

Dacă tema Crezului este puternică la tine, atunci posezi anumite valori centrale durabile. Aceste valori variază de la o persoană la alta, dar, în mod normal, convingerile tale te fac să fii centrat pe familie, altruist, spiritual chiar, şi să valorizezi responsabilitatea şi etica înaltă atât în tine însuţi cât şi în alţii. Aceste valori centrale îţi afectează comportamentul în multe feluri. Oferă vieţii tale sens şi satisfacţie; în viziunea ta, succesul reprezintă mai mult decât bani şi prestigiu. Aceste valori îţi oferă direcţie, te ghidează printre ispitele şi distragerile vieţii, către un set consistent de priorităţi. Această consistenţă reprezintă fundamentul tuturor relaţiilor tale. Prietenii tăi spun că eşti demn de încredere. „Îţi ştiu poziţia”, spun ei. Crezul tău te face să fii convingător. De asemenea îţi cere să găseşti o muncă care se potriveşte cu valorile tale. Munca ta trebuie să fie semnificativă, trebuie să conteze pentru tine. Şi, ghidat de tema Crezului tău, va conta doar dacă îţi va oferi o şansă de a-ţi experimenta valorile.

Crezul ar fi cam aşa:

Michael K., vânzător: „Marea majoritate a timpului meu liber se duce către familie şi lucrurile pe care le facem în comunitate. Am fost în consiliul de directori ai Cercetaşilor districtului. Şi când am fost Cercetaş, am fost conducător de grup. Atunci când am fost Explorator, am fost asistentul şefului Cercetaşilor. îmi place să fiu în preajma copiilor. Cred că acolo se află viitorul. Şi cred că poţi face lucruri cu mult mai rele cu timpul tău dacă nu-l investeşti în viitor”.

Lara M., preşedinte de colegiu: „Valorile mele

reprezintă motivul pentru care muncesc atât de mult în fiecare zi. Investesc ore întregi în această slujbă şi nici măcar nu-mi pasă cu cât sunt plătită. Tocmai am aflat că sunt cel mai prost plătit preşedinte de colegiu din statul meu şi nu-mi pasă. Adică nu fac asta pentru bani".

TVacy D., director de companie aeriană: „Dacă nu faci ceva important, atunci la ce bun deranjul? Să mă trezesc în fiecare zi şi să cercetez moduri de a face zborul să fie mai sigur mi se pare important, un scop. Dacă nu mi-aş fi găsit acest scop în slujba mea, nu cred că aş fi putut trece de toate provocările şi frustrările care îmi ies în cale. Cred că m-ar fi demoralizat".

CUCERITOR

Înseamnă „a câştiga de partea ta" (Wining Over Others – W00, în limba engleză). Pur şi simplu îţi place provocarea de a cunoaşte persoane şi de a le determina să te placă. Necunoscuţii nu te intimidează, din contră, aceştia îţi dau energie. Eşti atras de ei – vrei să le reţii numele, le pui întrebări şi găseşti domenii de interes comun, în aşa fel încât să poţi începe o conversaţie şi să construieşti o relaţie. Unele persoane sunt intimidate chiar din momentul începerii unei conversaţii deoarece se tem că vor rămâne în pană de cuvinte, idei. lb însă nu te temi. Nu numai că ţi se întâmplă foarte rar să rămâi în pană de cuvinte, dar chiar îţi place riscul de a prelua iniţiativa cu necunoscuţii pentru că găseşti atât de multă satisfacţie în faptul că reuşeşti să spargi gheaţa şi să stabileşti o legătură. O dată legătura făcută, eşti foarte fericit să o „împachetezi" şi să treci mai departe. Există atâţia oameni pe care trebuie să-i cunoşti, noi locuri de muncă, noi mulţimi cu care să interacţionezi. În concepţia ta nu există străini, necunoscuţi, ci doar o mulţime de prieteni pe care nu i-ai întâlnit încă.

Cuceritorul ar fi cam aşa:

Deborah C., director editorial: „Mi-am făcut prieteni foarte buni din oameni pe care i-am întâlnit la uşă. Adică e îngrozitor, dar calitatea asta este parte din mine. Toţi şoferii mei de taxi mă cer de nevastă”.

Marilyn K., preşedintă de colegiu: „Nu cred că sunt în căutare de prieteni, dar oamenii mă numesc prietenă. îi strig pe oameni şi le spun „Te iubesc” şi e adevărat pentru că iubesc uşor oamenii. Dar prieteni? N-am mulţi prieteni. Nici nu cred că îmi doresc. îmi doresc legături. Iar la asta chiar mă pricep, pentru că ştiu cum să găsesc lucruri în comun cu oamenii”.

Anna G., asistentă medicală: „Cred că uneori sunt un pic timidă. De obicei nu fac eu primul pas. Dar ştiu cum să pun oamenii pe loc repaus. O mare parte din slujba mea constă în umor. Dacă pacientul nu e prea receptiv, rolul meu devine acela al unui comediant spontan. Unui pacient de optzeci de ani îi voi spune „Bună, frumosule! Aşază-te. Lasă-mă să-ţi scot cămaşa. Aşa e bine. Scoate-ţi cămaşa. Mamă, ce piept la bărbatul ăsta!” Cu copiii trebuie să începi foarte încet şi să spui ceva de genul „Câţi ani ai?” Dacă spune „Zece”. eu spun „Chiar? La vârsta ta eu aveam uns pe”. – chestii din astea nevinovate pentru a sparge gheaţa”.

DELIBERAŢIV

Eşti atent. Eşti vigilent. Eşti o persoană privată. Ştii că mediul în care trăieşti este plin de neprevăzut. Totul poate părea în ordine, dar dincolo de suprafaţă ştii că există multe riscuri. Decât să negi existenţa acestor riscuri, tu îl scoţi la lumină pe fiecare. Fiecare risc poate fi identificat, evaluat şi în cele din urmă redus. Totuşi eşti o persoană destul de serioasă, care abordează viaţa cu o oarecare rezervă. De exemplu, îţi place să planifici totul dinainte pentru a putea anticipa ceea ce ar putea să nu se desfăşoare conform planului. îţi alegi în mod prudent

prietenii, îţi păstrezi propriile păreri, eşti propriul tău confident, devii foarte discret când se trece la probleme personale. Eşti atent să nu oferi prea multă recunoaştere şi laude, de teamă să nu se interpreteze greşit. Nu este o problemă pentru tine dacă există persoane care nu te plac pentru că nu eşti la fel de exuberant ca ei, pentru tine viaţa nu este un concurs de popularitate. Viaţa seamănă mai mult cu un câmp minat. Ceilalţi pot alerga în mod nesăbuit pe acest câmp, dacă aceasta este alegerea lor. Tu, în schimb, ai o cu totul altă abordare: identifici pericolele, evaluezi posibilul impact, şi abia după aceea faci prima mişcare. Păşeşti într-un mod calculat.

Deliberativul ar fi cam aşa:

Dick H., producător de film: „Scopul meu este să reduc numărul de variabile. Cu cât mai puţine variabile, cu atât mai mic riscul. Atunci când negociez cu regizori, mereu încep prin a ceda imediat în unele puncte mai neimportante. Iar o dată ce am eliminat aceste teme mă simt mai bine. Mă pot concentra. Pot controla conversaţia”.

Debbie M., manager de proiect: „Eu sunt cea practică. Atunci când colegii mei elaborează toate aceste idei minunate, eu pun întrebări de genul: „Şi cum o să funcţioneze asta?”, „Cum va fi primită de grupul ăsta sau acela, de oameni?”. N-aş spune că fac pe avocatul diavolului pentru că asta e ceva prea negativ, dar cântăresc implicaţiile şi evaluez riscurile. Şi cred că luăm cu toţii decizii mai bune datorită întrebărilor mele”.

Jamie B., muncitoare de atelier „Nu sunt o persoană foarte organizată, dar singurul lucru pe care îl fac fără greş este dubla verificare. N-o fac pentru că sunt supra-responsabilă sau ceva de genul ăsta. O fac pentru a mă simţi în siguranţă. În relaţii, în lucru, în toate, mă ţin cu o mână şi am nevoie să ştiu dacă craca pe care stau este

solidă sau nu”.

Brian B., administrator de şcoală: „Organizez un plan sigur al şcolilor. Mă duc la conferinţe şi avem opt comitete care lucrează. Avem un consiliu de revizie pe district, dar încă nu mă simt confortabil cu vechiul model. Şefa mea întreabă: „Când pot vedea planul?”, iar eu răspund: „Nu încă. Nu mă simt confortabil”. Ea zâmbeşte larg şi-mi spune: „Doamne, Brian, nu-l vreau perfect, vreau doar un plan”. Dar mă lasă, deoarece ştie că grija pe care o acord acum va duce la mari economii. Datorită acestei munci preliminare, o dată ce decizia este luată, rămâne luată. Şi nu se schimbă”.

DEZVOLTATOR

Vezi potenţialul în ceilalţi. În realitate, foarte des, vezi doar potenţialul. În opinia ta nicio persoană nu este pe deplin formată, completă, din contră, fiecare individ este „o lucrare în devenire”. Fiecare persoană „este plină de posibilităţi”. Acesta este motivul pentru care te simţi atras de ceilalţi. Când interacţionezi cu alte persoane, scopul tău este să le ajuţi să găsească calea spre succes. Cauţi modalităţi de a-i provoca să realizeze ceva. Creezi oportunităţi interesante pentru a-i duce către propriile lor limite şi a-i ajuta să se dezvolte. Şi în tot acest timp, eşti atent la semnele care îţi pot indica dezvoltarea: un nou comportament învăţat sau modificat, o uşoară îmbunătăţire a unei îndemânări, o sclipire de excelenţă, un semn de progres acolo unde înainte erau numai paşi ezitanţi. Pentru tine aceste mici indicii-invizibile unorasunt semne clare ale dezvoltării, ale potenţialului pus în practică, realizat. Aceste semne ale dezvoltării sunt combustibilul tău, energia ta, îţi aduc satisfacţie şi tărie. În timp, mulţi îţi vor cere ajutor şi încurajări, pentru că la un anumit nivel, vor conştientiza că ajutorul tău este sincer şi îţi dă un sentiment de împlinire.

Dezvoltatorul ar fi cam aşa:

Marilyn K., preşedinte de colegiu: „Atunci când este momentul absolvirii şi o studentă la asistenţă medicală păşeşte pe scenă, este de obicei o femeie pe la treizeci şi cinci de ani. îşi obţine diploma şi cu vreo optsprezece rânduri mai în spate un puşti stă pe scaun împreună cu un grup şi strigă „Bravo, mamă!” Ador chestia asta. Plâng de fiecare dată”.

John M., director de publicitate: „Eu nu sunt avocat, medic sau manufacturier de lumânări. Abilităţile mele sunt din altă categorie. Ele au de-a face cu înţelegerea oamenilor şi a motivelor, iar plăcerea mea este aceea de a privi oamenii cum se descoperă pe ei înşişi în moduri pe care nu le credeau posibile şi de a găsi oameni care pun pe tapet talente pe care eu nu le am”.

Anna G., asistentă medicală: „Am avut o pacientă, o femeie tânără, cu o problemă atât de gravă la plămâni încât va trebui să trăiască cu oxigen adiţional pentru totdeauna. Nu va avea niciodată energia sau tăria de a trăi o viaţă normală, eu intru la ea, iar ea e disperată. Nu ştie dacă nu poate respira din cauza anxietăţii sau dacă este anxioasă din cauză că nu poate respira. Şi vorbeşte despre sinucidere pentru că nu poate munci, nu-l poate susţine pe soţul ei. Aşa că am făcut-o să vorbească mai degrabă despre ceea ce poate să facă decât despre ceea ce nu poate. Şi iese la iveală că este foarte creativă în arte şi meşteşuguri, aşa că i-am zis: „Uite, există lucruri pe care le poţi face, iar dacă acele lucruri îţi fac plăcere, fă-le. E un punct de pornire”. Ea a plâns şi a spus „Am energie doar pentru a spăla un bol.”, iar eu: „Asta-i astăzi. Mâine poţi spăla două”. Şi până la Crăciun făcea tot felul de lucruri şi le şi vindea”.

DISCIPLINĂ

Lumea ta trebuie să fie previzibilă, anticipată. Ai

nevoie de ordine şi planificare. În mod instinctiv stabileşti regulile lumii tale, stabileşti şablonul, ordinea. Identifici termenele limită, la care proiectele trebuie terminate. Priveşti planul pe termen lung ca o serie de planuri pe termen scurt pe care le urmăreşti cu sârguinţă. Nu eşti neapărat atent şi îngrijit, dar ai nevoie de precizie. Pus în faţa dezordinii vieţii, tu vrei să deţii controlul. Rutina de zi cu zi, structura, termenele limită, organizarea, toate acestea te ajută să-ţi creezi sentimentul de control. Lipsindu-le tema disciplinei, câteodată, unele persoane s-ar putea să fie enervate de nevoia ta de ordine. Dar acest lucru nu te pune neapărat în conflict cu ele. Trebuie să conştientizezi că nu toţi înţeleg nevoia ta de a prevedea totul – ei au alte moduri de a face lucrurile. De asemenea poţi să-i ajuţi să înţeleagă, şi chiar să aprecieze nevoia ta de organizare. Neplăcerea pe care o manifeşti în faţa surprizelor, nerăbdarea în faţa greşelilor, rutina, orientarea ta către detalii şi amănunte, nici unele dintre acestea nu trebuie să fie greşit interpretate drept metode de control care limitează şi constrâng oamenii. Mai degrabă aceste comportamente pot fi înţelese ca fiind metoda ta instinctivă de a-ţi menţine progresul şi productivitatea, în faţa multelor distrageri ale vieţii.

Disciplina ar fi cam aşa:

Les T., manager de protocol: „Punctul nodal în cariera mea l-a reprezentat participarea la unul din acele cursuri de managementul timpului, cu ani în urmă. Am fost dintotdeauna disciplinat, însă puterea a crescut când am învăţat cum să folosesc acea disciplină într-un proces organizat în fiecare zi. Acest Organizator de Buzunar înseamnă că îmi sun mama în fiecare duminică şi nu las să treacă luni de zile fără să fac asta. Înseamnă că îmi scot soţia în oraş la cină în fiecare săptămână fără să-mi ceară ea acest lucru. Înseamnă că angajaţii mei ştiu că dacă spun

că am nevoie să văd un lucru luni, voi suna luni, dacă nu l-am văzut realizat. Acest Organizator de Buzunar face atât de mult parte din viaţa mea în aşa fel încât mi-am lungit toate buzunarele de la pantaloni ca să încapă acolo la şold”.

Troy T., director de vânzări: „Sistemul meu de îndosariere poate că nu arată atât de bine, însă este foarte eficient. Scriu de mână totul pentru că ştiu că niciun client nu va vedea aceste dosare, aşa că de ce să pierd timpul făcându-le să arate bine? întreaga mea viaţă de agent de vânzări se bazează pe termene limită şi previziune. În sistemul meu ţin evidenţa oricărui lucru aşa că îmi asum răspunderea nu doar pentru termenele mele limită şi paşii următori, ci şi pentru cele ale tuturor clienţilor şi colegilor mei. Dacă nu se întorc la termenul promis, atunci vor primi un e-mail de la mine. De fapt, am primit de la unul din ei zilele trecute un mesaj care zicea: „S-ar putea să ajung şi eu pe la tine deoarece ştiu că ai să-mi trimiţi un mesaj vocal, dacă nu primeşti niciun mesaj din partea mea”.

Diedre S., director de oficiu: „Urăsc să pierd timpul, aşa că fac liste, liste lungi care mă ţin în priză. Lista mea de azi are nouăzeci de puncte pe ea şi voi îndeplini 95% din ele. Iar asta se numeşte disciplină pentru că nu las pe nimeni să-mi irosească timpul. Nu sunt nepoliticoasă, dar te pot înştiinţa într-o manieră plină de tact şi cu umor că timpul tău a expirat”.

EMPATIE

Poţi simţi emoţiile persoanelor din jurul tău. Poţi simţi ceea ce simt ele ca şi cum ar fi sentimentele tale. Intuitiv, eşti capabil să vezi lumea prin ochii lor şi să le împărtăşeşti perspectivele. Nu eşti neapărat de acord cu perspectiva fiecăruia. Nu simţi neapărat milă faţă de problemele fiecărei persoane – acesta ar însemna simpatie şi nu empatie. Nu eşti de acord neapărat cu alegerile

făcute de fiecare persoană. Dar le înţelegi. Iar această abilitate instinctivă de a-i înţelege pe ceilalţi este foarte puternică. Auzi întrebările nerostite. Anticipezi nevoile celorlalţi. Când ceilalţi îşi caută cuvintele, tu găseşti vorbele potrivite şi tonul potrivit. Ajuţi oamenii să-şi găsească cuvintele potrivite pentru a-şi putea exprima sentimentele – atât faţă de ei cât şi faţă de ceilalţi. îi ajuţi să dea voce sentimentelor. Din aceste motive celelalte persoane sunt atrase de tine.

Empatia ar fi cam aşa:

Alyce J., administratoare: „Am fost de curând la o întâlnire între administratori, unde o participantă prezenta o idee nouă care era foarte importantă pentru ea şi pentru viaţa grupului. Când a terminat, nimeni nu i-a auzit părerea, nimeni cu adevărat. A fost un moment puternic demoralizator pentru ea. îi puteam citi pe chip şi n-a fost ea însăşi, o zi sau două după aceea. În cele din urmă am pus problema în discuţie şi am folosit cuvinte care o ajutau să descrie ce simţea. Am spus: „Ceva nu e în regulă”. Şi ea a început să vorbească. „Înţeleg cu adevărat, am continuat eu. Ştiu cât de important era lucrul ăsta pentru tine şi nu pari în apele tale…” şi aşa mai departe. Şi în cele din urmă a pus în cuvinte ceea ce avea pe suflet. Mi-a spus: „1\i eşti singura care m-a auzit şi care mi-a spus un cuvânt despre asta”.

Brian H., administrator: „Atunci când echipa mea ia decizii, ceea ce-mi place mie să fac este să spun „Ei bine, ce are de spus cutare persoană despre asta?”, „Ce are de spus altă persoană despre asta?”. Cu alte cuvinte, pune-te în poziţia lor. Să ne gândim la argumentele din perspectiva lor, în aşa fel încât să fim cu toţii mai convingători”.

Janet P., profesoară: „N-am jucat niciodată baschet pentru că nu exista echipă feminină când eram copilă, dar cred că pot spune, la un meci de baschet, când e momentul

de schimbare şi vreau să mă duc la antrenor şi să-i spun: „Învigorează-i. îi pierzi”. Empatia funcţionează şi în grupuri mari; poţi simţi mulţimea”.

FOCALIZARE

„Încotro mă îndrept?” Această întrebare ţi-o pui în fiecare zi. Ghidat de tema focalizării, ai nevoie de o destinaţie clară; în lipsa uneia, viaţa şi munca ta pot deveni rapid frustrante. Şi astfel în fiecare an, fiecare lună, chiar fiecare săptămână, faci ceea ce-ţi place să faci – îţi stabileşti obiective. Obiectivele tale, fie că sunt pe termen lung sau scurt, toate au aceleaşi caracteristici. Ele sunt clar specificate: sunt măsurabile şi au un termen limită. Aceste obiective îţi servesc precum o busolă, ajutându-te să-ţi hotărăşti priorităţile şi să faci rectificările necesare pentru a reveni pe drumul ales iniţial. Focalizarea ta este puternică pentru că te forţează să filtrezi – instinctiv vei evalua în ce măsură o acţiune te va ajuta să te îndrepţi către atingerea obiectivului tău. Cele care nu te ajută le vei ignora. În final, focalizarea te forţează să fii eficient. În mod natural, reversul este că devii foarte nerăbdător în cazul eventualelor întârzieri, obstacole şi chiar lucrurilor tangenţiale, indiferent cât de fascinante pot părea a fi. Aceasta te fac să fii un membru extrem de valoros al unei echipe. Când ceilalţi rătăcesc pe căi lăturalnice, tu îi readuci pe drumul principal. Concentrarea ta reaminteşte fiecăruia că dacă ceva nu te ajută să te îndrepţi către destinaţia propusă, atunci acel ceva este lipsit de orice importanţă. Şi dacă nu este important, atunci nu merită să pierzi timpul cu el. Tu îi menţii pe toţi pe drumul cel bun.

Focalizarea ar fi cam aşa:

Nick H., programator: „Este foarte important pentru mine să fiu eficient. Eu sunt tipul de om care joacă o repriză de golf în două ore şi jumătate. Atunci când eram la Electronic Data Sistems am pus la punct o listă de

întrebări în aşa fel încât să derulez inspecţia fiecărui departament în cincisprezece minute. Fondatorul, Ross Perot, mă numea „Dentistul” pentru că programam o zi întreagă de astfel de întâlniri scurte de cincisprezece minute”.

Brand F., director de vânzări: „Eu mereu sortez priorităţile, încercând să determin cea mai eficientă cale către scop în aşa fel încât să fie cât mai puţin timp mort, cât mai puţină mişcare irosită. De exemplu, am numeroase telefoane de la clienţi care au nevoie ca eu să sun la departamentul de service pentru ei şi decât să îl iau pe fiecare atunci când sună şi să întrerup priorităţile zilei, mai bine îi grupez într-un singur apel la sfârşitul zilei şi îi rezolv pe toţi”.

Mike L., administrator: „Oamenii se miră cum analizez lucrurile în perspectivă şi rămân conectat. Atunci când oameni din teritoriu sunt blocaţi în probleme şi prinşi în bariere fictive sunt capabil să sar peste ele, să restabilesc focalizarea şi să menţin lucrurile în mişcare”.

j

Doriane L., constructor de case: „Eu sunt genul de om căruia îi place să fie la obiect – în conversaţie, la muncă şi chiar şi atunci când merg la cumpărături cu soţul meu. Lui îi place să încerce multe lucruri şi chiar se distrează făcând astei, în timp ce eu încerc unul şi dacă îmi şi place şi nu este îngrozitor de scump, îl cumpăr. Sunt o cumpărătoare chirurgicală”.

FUTURIST

„Nu ar fi grozav dacă… Eşti genul de persoană căreia îi place să privească dincolo de orizont. Viitorul te fascinează. Ca o proiecţie pe un perete, tu ai abilitatea de a vedea până la cel mai mic detaliu, ce îţi poate aduce viitorul. Această imagine detaliată te direcţionează către ziua de mâine. În timp ce conţinutul acestui tablou va

depinde de celelalte interese şi punctele tale forte-un produs mai bun, o echipă mai bună, o viaţă mai bună, o lume mai bună – acesta va fi mereu o sursă de inspiraţie pentru tine. TU eşti un visător care vede lucrurile aşa cum ar putea fi şi care îşi cultivă cu grijă aceste viziuni. Când realitatea se dovedeşte a fi prea frustrantă şi persoanele din jurul tău prea pragmatice, îţi evoci viziunile despre viitor şi acestea îţi dau energia necesară atât ţie cât şi, uneori, altor persoane. În realitate, foarte des, celelalte persoane se bizuie pe tine să le descrii viziunile despre viitor. Ceilalţi doresc o imagine care să le lărgească atât orizonturile cât şi spiritul. Ui poţi realiza această imagine pentru ei. Exersează! Alege-ţi cu grijă cuvintele! Redă totul cât mai viu posibil. Oamenii se vor agăţa de speranţele pe care le dai.

Futuristul ar fi cam aşa:

Dan E, administrator de şcoală: „În orice situaţie eu sunt cel care spune: „Te-ai gândit vreodată la…? Mă întreb dacă am putea să… Nu cred că nu se poate. Doar că nimeni n-a mai făcut-o niciodată… Hai să vedem cum putem”. Mereu caut alternative, modalităţi care să nu fie îngrădite de starea de fapt. De fapt, nu există aşa ceva – starea de fapt. Fie mergi înainte, fie regresezi. Aceasta este realitatea vieţii, cel puţin din perspectiva mea. Iar în acest moment cred că profesia mea regresează. Şcolile de stat sunt concurate de şcolile private, şcolile la distanţă, şcolile de acasă, de pe Internet. Avem nevoie să ne eliberăm de tradiţii şi să creăm un nou viitor”.

Dr. Jan K., internist: „Aici, la Clinica Mayo lansăm un grup numit Clinicienii. Decât să pasăm pacienţii de la un medic la altul în timpul şederii în spital îmi imaginez o familie de furnizori. îmi imaginez cincisprezece – douăzeci de medici, de diferite genuri şi rase, cu douăzeci – douăzeci şi cinci de asistenţi. Vor fi patru sau cinci servicii

spitaliceşti noi, majoritatea cărora vor lucra cu chirurgi şi vor furniza îngrijire para-operativă ca şi îngrijire pentru cei spitalizaţi de ceva timp. Aici redefinim modelul de îngrijire. Nu avem grijă de pacienţi doar atunci când se află în spital. Dacă vine un pacient pentru un transplant la genunchi, un membru al echipei de Clinicieni îl va vedea înainte de operaţie, îl va urmări din ziua operaţiei pe parcursul spitalizării şi apoi îl va vedea când se întoarce după şase săptămâni pentru verificarea postoperatorie. Vom oferi pacientului un pachet complet de îngrijire ca să nu se piardă în transferuri. Iar pentru a obţine fondurile am văzut imaginea în detaliu, în minte şi am descris-o şefiei departamentului. Cred că am făcut-o să pară atât de reală, încât n-au mai avut de ales şi mi-au dat fondurile”.

IDEAŢIE

Eşti fascinat de idei. Ce este o idee? O idee este un concept, cea mai bună explicaţie a majorităţii evenimentelor. Te încântă ideea de a descoperi că dincolo de o suprafaţă complexă se află un concept simplu care explică de ce lucrurile sunt aşa cum sunt. O idee este o conexiune. Mintea ta este în căutare continuă de conexiuni; şi astfel, eşti fascinat atunci când fenomene aparent disparate pot fi unite printr-o legătură ascunsă. O idee este o nouă perspectivă asupra provocărilor obişnuite. îţi place să iei lumea pe care toţi o cunoaştem şi s-o aduci în faţa noastră în aşa fel încât s-o privim dintr-un unghi ciudat, ca pe o revelaţie ciudată. 1\i iubeşti toate aceste idei pentru că pot fi profunde, inedite, explicative, contrare, bizare. Din toate aceste motive, tu primeşti un impuls de energie ori de câte ori îţi trece prin minte o nouă idee. Ceilalţi te pot cataloga drept o persoană originală, creativă, abstractă sau chiar inteligentă. Probabil că aşa şi eşti, cine poate spune cu siguranţă? De ceea ce eşti sigur este faptul că ideile te emoţionează, te fac să tresari. Şi, în

cele mai multe zile, acest lucru îţi este de ajuns.

Ideaţia ar fi cam aşa:

Mark B., scriitor „Mintea mea funcţionează pentru a găsi conexiuni între lucruri. Zilele trecute căutam Mona Lisa în muzeul Luvru. Am trecut de un colţ şi am fost orbit de blitz-urile a o mie de aparate foto care fotografiau mica imagine. Din nu ştiu ce motiv, am pus imaginea aceea deoparte. Apoi am remarcat un semn: „Interzisă fotografierea cu blitz" şi l-am înregistrat şi pe el. M-am gândit că era ciudat, pentru că citisem că fotografiile cu blitz pot distruge picturile. Apoi, după vreo şase luni, am citit că Mona Lisa a fost furată de cel puţin două ori în acest secol. Şi apoi, dintr-odată, totul s-a legat. Singura explicaţie pentru toate acestea este aceea că Mona Lisa cea reală nu se află astăzi la Luvru. Adevărata Mona Lisa a fost furată, iar cei de la muzeu, de teamă că vor trebui să-şi recunoască neglijenţa, au pus în schimb un fals. Desigur, nu ştiu dacă este adevărat, dar ce poveste grozavă".

Andrea H., designer de interior „Eu am acel tip de minte în care totul trebuie să se lege, altfel încep să mă simt foarte ciudat. Pentru mine, fiecare piesă de mobilă reprezintă o idee. Deserveşte o funcţie specifică atât prin ea însăşi cât şi împreună cu oricare alta. „Ideea" fiecărei piese este atât de puternică în minte, încât *trebuie* urmată. Dacă stau într-o cameră în care scaunele nu-şi îndeplinesc oarecum funcţia lor specifică – sunt de alt tip, nu sunt întoarse cum trebuie sau stau prea aproape de măsuţa de cafea – mă simt inconfortabil fizic şi distras mental. După aceea nu-mi pot scoate imaginea din minte. Mă trezesc la 3: 00 dimineaţa şi intru în casa respectivă, în mintea mea, pentru a rearanja mobila şi picta pereţii. Asta mi se întâmplă de când eram mic, de pe la vreo şapte ani".

IMPORTANŢĂ

Doreşti să apari ca o persoană foarte importantă în

ochii celorlalţi. În sensul cel mai clar al cuvântului, vrei să fii „recunoscut”. Vrei să fii auzit. Vrei să ieşi în evidenţă. Vrei să fii cunoscut. În special, vrei să fii cunoscut şi apreciat pentru punctele forte unice care te caracterizează. Simţi nevoia să fii considerat credibil, bun profesionist şi un om de succes. De asemenea, doreşti să te asociezi cu persoane care sunt credibile, profesioniste, de succes; sau dacă ele nu sunt aşa cum ai vrea tu, le vei împinge să devină aşa sau vei merge mai departe fără ele. Un spirit independent, vrei mai degrabă ca munca ta să constituie un mod de viaţă şi nu doar un job; şi în această muncă, vrei să ţi se dea mână liberă – posibilitatea de a face lucrurile în stilul tău. Dorinţele tale sunt extrem de intense şi tu le vei onora. În acest fel viaţa ta este plină de lucruri pe care le vrei, le râvneşti sau le doreşti cu *ardoare*. Indiferent care este domeniul tău de interes – şi fiecare persoană este distinctă – tema Importanţei te va ajuta să te ridici deasupra mediei, mediocrului, către vârf, către excepţional. Aceasta este tema care te face să te te străduieşti să realizezi.

Importanţa ar fi cam aşa:

Mary P., director centru de sănătate: „Femeilor li se spune aproape din prima zi „Să nu fii prea mândră. Nu te ridica prea sus”. Chestii din astea. Dar eu am învăţat că e în regulă să ai putere, e în regulă să ai mândrie şi e-n regulă să ai un *eu* mare. Şi de asemenea că am nevoie să îl stăpânesc şi să-l conduc în direcţia corectă”.

Kathie J., parteneră într-o firmă de avocatură: „Dintotdeauna, de când îmi amintesc am avut sentimentul că eram specială, că puteam prelua conducerea şi puteam face lucrurile să se întâmple. În anii şaizeci am fost prima femeie partener în firma mea şi încă îmi amintesc cum intram în multe săli de consiliu şi eram singura femeie. E ciudat, gândindu-mă acum. A fost greu, dar cred că, de

fapt mi-a plăcut tensiunea de a mă remarca. Mi-a plăcut să fiu „femeia” partener. De ce? Pentru că am ştiut că voi fi greu de uitat. Am ştiut că toată lumea mă va remarca şi îmi va acorda atenţie”.

John L, medic: „Toată viaţa mea m-am simţit pe scenă. Sunt în permanenţă conştient de un public. Dacă stau cu un pacient, vreau ca el să mă vadă ca pe cel mai bun medic pe care l-a avut vreodată. Dacă predau studenţilor, vreau să mă remarc drept cel mai bun profesor de medicină pe care l-au avut vreodată. Vreau să câştig premiul Profesorul Anului. Şefa mea reprezintă un public important pentru mine. M-ar ucide ideea să ştiu că am dezamăgit-o. E înspăimântător să ştiu că o parte din stima mea de sine se află în mâinile altora, dar, din nou spun, mă ţine pe vârfuri”.

INCLUDERE

„Lărgeşte cercul!” Aceasta este filosofia vieţii tale. Vrei să-i faci pe oameni să simtă că fac parte dintr-un grup. În mod opus celor care sunt atraşi doar de grupuri exclusiviste, tu eviţi aceste grupuri care pot exclude anumite persoane. Vrei să lărgeşti grupul astfel încât cât mai mulţi oameni să poată beneficia de pe urma acestui lucru. îţi displace total să vezi o persoană care este afară şi priveşte în interior. Cât de rece poate fi această izolare! Spui: „Lărgeşte cercul! Atrage-i în aşa fel încât să simtă căldura!” Din instinct eşti o persoană tolerantă. împărtăşeşti judecăţi cu parcimonie, fără a ţine seama de naţionalitate, sex, personalitate sau credinţă. Astfel de judecăţi pot răni sentimentele unei persoane. De ce să faci asta dacă nu trebuie? Natura ta tolerantă nu se bazează neapărat pe convingerea că fiecare dintre noi este diferit şi că trebuie să respectăm aceste diferenţe. Mai degrabă înclini să crezi că toţi suntem la fel. Suntem toţi egali, la fel de importanţi. În concluzie, nimeni nu ar trebui ignorat.

Fiecare din noi ar trebui inclus. Cel puţin asta meritǎm toţi!

Includerea ar fi cam aşa:

Harry B., consultant pe probleme de angajare: „De copil, deşi eram foarte timid, întotdeauna aveam grijă să fiu eu cel care îi chema pe ceilalţi la joacă. Atunci când făceam echipe sau trupe la şcoală niciodată nu aveam preferinţe de genul: cutare să nu joace. Chiar îmi aduc aminte că eram de vreo zece sau unsprezece ani şi aveam un prieten care nu era membru în biserica noastră – era catolic. Eram o dată la un banchet al bisericii, iar el a apărut la uşă deoarece, de obicei aveam activităţi de tineret în seara aceea. M-am ridicat imediat, l-am adus la familia noastră şi l-am aşezat la masă".

Jeremy B., avocat al apărării: „Când am început această slujbă întâlneam oameni cu care deveneam prieten aproape din prima zi doar pentru a afla mai târziu că, ştii, persoana asta are o mulţime de probleme, iar eu tocmai am inclus-o în petrecerile noastre şi cercul nostru social. Partenerul meu, Mark, este genul care întreabă: „Ce anume te-a făcut să incluzi această persoană?" Eu încerc să-mi dau seama ce anume m-a atras atunci când am întâlnit-o. Şi apoi, ştii, să mă asigur că acea anume particularitate a lor este calitatea pe care eu şi Mark trebuie s-o avem în vedere… pentru că o dată ce includ pe cineva în cercul meu nu mă descotorosesc de el".

Giles D., trainer în corporaţie: „În clasă parcă am capacitatea de a simţi atunci când cineva se retrage din discuţia grupului şi îl aduc imediat înapoi, în conversaţie. Săptămâna trecută am intrat într-o discuţie lungă despre evaluarea performanţei, iar o femeie nu vorbea de loc. Aşa că am spus: „Monica, tu ai avut evaluări ale performanţei. Ai vreun gând despre subiectul ăsta?" Cred că asta m-a ajutat ca profesor pentru că atunci când nu cunosc

răspunsul la ceva, cel mai adesea persoana pe care o atrag în discuţie mi-l oferă”.

INDIVIDUALIZARE

Tema Individualizării te determină să fii fascinat de unicitatea calităţilor fiecărei persoane. Nu înţelegi generalizările, grupările, tipurile. Ştii că aceste generalizări fac să se piardă ce este special şi distinct în fiecare persoană şi de aceea acorzi atenţie diferenţelor dintre indivizi. Instinctiv observi stilul, motivaţia, gândirea, modul de construire a relaţiilor fiecărei persoane. Asculţi povestea unică a vieţii fiecărei persoane. Acest talent explică foarte bine ceea ce faci, cu şi pentru persoanele din jurul tău: cum alegi cele mai potrivite cadouri, cum intuieşti cine preferă să fie lăudat în public şi cine nu, cum reuşeşti să te acomodezi cu stilul fiecăruia. Deoarece eşti un fin observator al punctelor forte ale celorlalţi, poţi extrage ce este mai bun din fiecare. Spunându-i fiecăruia ce calităţi are, ştii că acesta îşi va explora interiorul cât mai mult. Această gândire individualizată te ajută să construieşti o echipă eficientă, productivă. În timp ce alţii caută organizarea perfectă şi procesul tehnologic perfect ale unei echipe, tu ştii instinctiv că secretul unei echipe extraordinare este poziţionarea fiecărui membru al echipei în funcţie de punctele sale forte, astfel încât fiecare să se poată dedica lucrurilor pe care le face cel mai bine.

Individualizarea ar fi cam aşa:

Les T., manager de protocol: „Cari este unul din cei mai buni angajaţi ai noştri, dar tot trebuie să mă vadă în fiecare săptămână. Vrea doar acea mică încurajare şi verificare, iar după fiecare întâlnire se mai încălzeşte. În schimb, lui Greg nu-i prea place să ne vedem aşa că nu-i nevoie să-l deranjez. Iar atunci când ne întâlnim, e mai mult pentru mine decât pentru el”.

Marsha D” director de publicitate: „Uneori ies din

biroul meu şi – ştiţi cum au personajele din desene animate baloanele acelea deasupra capului? – văd aceste mici baloane deasupra capului fiecăruia, care-mi spun ce-i în mintea lor. Sună ciudat, nu-i aşa, dar mi se întâmplă mereu”.

Giles G., director de vânzări: „Sunt destul de nou în poziţia asta, dar îmi aduc aminte de o întâlnire de la început în care ne împotmolisem într-un subiect şi ne tot învârteam în loc. M-am simţit frustrat şi dintr-odată m-am gândit: „Oamenii ăştia nu m-au văzut niciodată mânios. Ia să mă exprim şi să văd cum reacţionează fiecare”. Aşa că m-am înfuriat şi a fost interesant să văd cum unii au acceptat-o, alţii au luat-o ca pe o provocare, iar alţii s-au ascuns într-o mare carapace. Reacţia fiecăruia mi-a spus câte ceva folositor despre ei, ceva ce puteam valorifica pentru a merge mai departe”.

Andrea H., designer de interior: „Atunci când îi întrebi pe oameni care este stilul lor, le vine greu să descrie aşa că îi întreb „Care este locul dumneavoastră preferat în casă?”, iar când îi întreb asta li se luminează faţa şi ştiu unde să mă ducă. De la acel loc pot să-mi dau seama ce fel de oameni sunt şi care le este stilul”.

INTELECT

Îţi place să gândeşti. îţi place să ai o continuă activitate a minţii, să exersezi „muşchii” creierului tău, să lărgeşti limitele gândirii. Această activitate mentală poate fi focalizată, de exemplu, spre rezolvarea unei probleme, dezvoltarea unei idei sau înţelegerea sentimentelor altei persoane. Direcţionarea exactă va depinde de celelalte puncte forte ale tale. Pe de altă parte, această activitate mentală poate să nu fie focalizată spre ceva anume. Tema Intelectului nu îţi impune asupra căror lucruri să meditezi, ci pur şi simplu îţi relevă faptul că îţi place să gândeşti. Eşti genul de persoană care se bucură de timpul petrecut

în singurătate, pentru că acesta este timpul pe care îl acorzi meditaţiei, inspiraţiei şi gândirii. Eşti introspectiv. Într-un anumit fel, tu eşti cel mai bun prieten al tău, tu îţi formulezi întrebările şi tot tu răspunzi. Această introspecţie te poate conduce spre o uşoară stare de nemulţumire atunci când compari ceea ce faci în realitate cu ceea ce mintea ta concepe. Sau această introspecţie te poate ghida spre probleme mai pragmatice precum evenimentele unei zile sau o conversaţie pe care intenţionezi să o ai mai târziu. Oriunde te-ar duce, acest „zumzet mental" constituie una dintre constantele vieţii tale.

Intelectul ar fi cam aşa:

Lauren H., manager de proiect: „Presupun că majoritatea celor care m-au întâlnit în trecere cred că sunt un extrovertit împătimit. Nu neg faptul că iubesc oamenii dar ar fi uimiţi să afle câtă nevoie am de timp cu mine însămi, de solitudine pentru a funcţiona în public. Chiar îmi place să fiu în prezenţa mea. îmi place singurătatea pentru că îmi dă ocazia să permit atenţiei mele dispersate, să susţină altceva. De aici îmi vin cele mai bune idei. Ele au nevoie să fermenteze şi să se „decanteze". Foloseam afirmaţia asta chiar şi atunci când atunci când eram mai tânără: „Mi-am formulat ideile, iar acum trebuie să aştept să se decanteze".

Michael R, director de marketing: „E ciudat, dar găsesc că am nevoie de zgomot în jurul meu ori, altfel, nu mă pot concentra. Am nevoie să am părţi ale minţii mele, ocupate; altfel fuge atât de repede, în atât de multe direcţii încât nu rezolv nimic. Dacă îmi pot ocupa mintea cu televizorul sau cu copiii mei care zburdă, atunci descopăr că mă concentrez chiar mai bine".

Jorge H., director de fabrică şi fost prizonier politic: „Eram adesea închişi în singurătate ca pedeapsă, dar eu n-

am urât niciodată chestia asta, ca alţii. Te poţi gândi că te veisim (i singur, însă eu nu m-am simţit niciodată aşa. Foloseam timpul pentru a medita asupra vieţii mele şi să-mi dau seama ce fel de om sunt şi ceea ce era important pentru mine, familia mea, valorile mele. Într-un mod straniu, solitudinea m-a calmat şi m-a întărit”.

ORGANIZARE

TU eşti un scamator. Când te confrunţi cu o situaţie complexă care implică mulţi factori, îţi place să-i ţii în aer, aliniindu-i şi realiniindu-i până când eşti sigur că i-ai aranjat în modul cel mai productiv. Pentru tine acest lucru este ceva obişnuit: pur şi simplu încerci să îţi imaginezi care este cea mai bună cale de a face lucrurile. Dar cei cărora le lipseşte această temă vor resimţi un sentiment de respect şi uimire faţă de puterea scamatoriei tale. „Cum poţi jongla cu atâtea obiecte în acelaşi timp?” te vor întreba. „Cum poţi fi atât de flexibil şi poţi schimba planurile dinainte stabilite, în favoarea unora noi care tocmai au apărut?” Dar tu nu te poţi imagina comportându-te altfel. Eşti un exemplu strălucit de adaptabilitate practică, indiferent dacă îţi schimbi traseul de călătorie în ultimul moment pentru că ai descoperit o legătură mai bună sau un preţ mai bun, sau alcătuieşti configuraţia optimă de oameni şi resurse pentru a duce la bun sfârşit un proiect nou. De la lucrurile obişnuite până la cele mai complexe, totdeauna cauţi configuraţia perfectă. În mod cert cel mai bine te simţi în situaţii dinamice. Confruntaţi cu neprevăzutul, unii se pot plânge că planurile concepute cu atâta efort şi grijă nu pot fi schimbate, în timp ce alţii îşi găsesc refugiul în reguli şi proceduri existente. Ui nu procedezi aşa. În schimb, tu plonjezi în mijlocul confuziei, inventezi opţiuni noi, cauţi noi căi de minimă rezistenţă, îţi imaginezi noi parteneri şi relaţii – deoarece, la urma urmelor, s-ar putea să existe o

cale mai bună.

Organizarea ar fi cam aşa:

Sarah P., director de finanţe: „Ador situaţiile foarte complicate în care trebuie să gândesc pe cont propriu şi să descopăr cum se potrivesc toate piesele. Unii se uită la o situaţie, văd treizeci de variabile şi se gâtuie încercând să le echilibreze pe toate treizeci. Atunci când privesc eu o situaţie asemănătoare văd cam trei opţiuni. Şi pentru că văd doar trei, îmi este mai uşor să iau o decizie şi să pun toate la locul lor”.

Grant D., manager de operaţiuni: „Zilele trecute am primit un mesaj de la fabrica noastră care spunea că cererea pentru unul din produsele noastre a depăşit cu mult previziunile. M-am gândit un moment şi apoi mi-a venit o idee: livrează produsul săptămânal şi nu lunar. Aşa că am spus: „Să contactăm reprezentanţele noastre din Europa, îi întrebăm care le este cererea, le spunem în ce situaţie ne aflăm şi apoi îi întrebăm care le este cererea săptămânală”. În felul ăsta putem face faţă cererilor fără să ne încărcăm inventarul. Desigur, asta va duce la creşterea costurilor de transport, dar este mai bine decât să avem un inventar prea încărcat într-un loc şi unul gol într-altul”.

Jane B., antreprenor: „Uneori, de exemplu, atunci când mergem la film sau la un meci de fotbal, tema Organizării mă face să mă sui pe pereţi. Familia şi prietenii vin să-mi ceară ajutorul – „Jane ia biletele, Jane organizează transportul”. De ce trebuie să le fac eu de fiecare dată? Iar ei spun: „Pentru că tu le faci bine. Nouă ne-ar lua jumătate de oră. Ţie parcă îţi ia mult mai puţin. Tu suni la oficiul de bilete, comanzi biletele potrivite şi se rezolvă pe loc”.

PERFECŢIONIST

Excelenţa şi nu media este unitatea ta de măsura. În

opinia ta, încercarea de a transforma un lucru mediocru într-unul situat puţin deasupra nivelului mediu necesită un efort mare şi nu este foarte bine recompensat. La fel de mult efort necesită şi transformarea unui lucru bun într-unul superb… dar acesta este un fapt mult mai încântător. Punctele forte, atât ale tale cât şi ale altora, te fascinează. Precum un căutător de perle, tu le cauţi, urmărind semnele ascunse ale unui punct forte. O strălucire de moment a unei perfecţiuni neşlefuite, o învăţare rapidă, o abilitate deprinsă fără a recurge la etape – toate acestea sunt indicii care arată că un punct forte poate fi în funcţiune. Odată ce ai găsit un punct forte, te simţi obligat să-l îmbunătăţeşti până când va atinge excelenţa. „Lustruieşti perla până când aceasta străluceşte”. Această orientare naturală către punctele forte înseamnă că ceilalţi te percep drept o persoană selectivă… Alegi să îţi petreci timpul cu persoane care îţi apreciază punctele forte. În acelaşi timp tu eşti atras de persoanele care îşi cunosc propriile puncte forte şi care şi le cultivă. Tinzi să eviţi persoanele care ar vrea să îţi repare punctele slabe şi să te facă „perfect rotund” – poate ei vor găsi pe altcineva pe care să-l „repare”. Nu doreşti să-ţi petreci viaţa plângându-te de lipsurile tale. Mai degrabă, vrei să te foloseşti de calităţile cu care ai fost înzestrat de la natură. Această atitudine este mult mai distractivă, mai productivă şi, contrar aşteptărilor, mai dificilă.

Perfecţionistul ar fi cam aşa:

Gavin T., asistent de zbor „Am predat cursuri de aerobic timp de zece ani, şi mi-am făcut un scop din a le cere oamenilor să se concentreze pe ceea ce le place la ei înşişi. Avem cu toţii părţi ale corpului pe care am dori să le modificăm sau pe care am dori să le vedem altfel, dar să ne focalizăm pe asta ar fi foarte distructiv. Ajunge un cerc vicios. Aşa că spuneam: „Nu e nevoie să faceţi asta. În

schimb, haideţi să ne focalizăm pe însuşirea care vă place la voi înşivă şi atunci ne vom simţi cu toţii mai bine consumând toată această energie”.

Amy T., editoare de revistă: „Nu urăsc nimic mai mult decât să trebuiască să repar un text slab. Dacă i-am dat autoarei un subiect clar, iar ea îmi vine cu un text care e complet pe lângă, nu pot să-i scriu complimente, pe el. Înclin mai mult să i-l dau înapoi şi să-i spun: „Te rog, încearcă încă o dată”. Pe de altă parte, ce-mi place să fac cu adevărat este să iau un text care este foarte aproape de ceea ce doream şi să-l rafinez până ajunge perfect. Ştii, cuvântul potrivit aici, o eliminare mică dincolo şi dintr-odată este o lucrare minunată”.

Marshall G., director de marketing: „Sunt foarte bun la stabilirea scopului pentru oameni şi apoi la construirea un simţ al spiritului de echipă pe parcurs. Dar nu sunt atât de bun la gândire strategică. Din fericire, am un şef care înţelege asta la mine. Lucrăm împreună de ceva ani. A găsit oameni care să joace rolul strategic şi în acelaşi timp m-a făcut pe mine să fiu şi mai bun la stabilirea scopurilor şi-susţinerea echipei. Sunt atât de norocos să am un şef care gândeşte aşa. Faptul că am ştiut că şeful meu cunoaşte la ce sunt bun şi la ce nu, m-a făcut mai sigur pe mine şi să percutez mai repede; şi nu mă implică în lucrurile la care nu sunt bun”.

POZITIVISM

Acorzi cu generozitate laude, zâmbeşti cu uşurinţă şi totdeauna cauţi partea comică a unei situaţii. Ceilalţi te consideră o persoană veselă, plină de bunăvoie şi de aceea ar vrea să fie la fel de optimişti cum pari tu. În orice caz, toţi vor să stea în preajma ta. Lumea lor pare mai bună datorită entuziasmului pe care tu îl radiezi. Lipsindu-le energia şi optimismul, unii consideră lumea lor monotonă, cenuşie, plină de dificultăţi. Se pare că tu găseşti o cale de

a le lumina spiritul. Insufli o notă dramatică fiecărei acţiuni. Sărbătoreşti fiecare realizare, împlinire. Găseşti o sută de modalităţi de a face ca fiecare lucru să pară mai incitant şi mai viu. Unele persoane, mai cinice se pot arăta sceptice în faţa entuziasmului tău, dar se întâmplă foarte rar ca aceste păreri să constituie o frână pentru tine. Optimismul tău nu îţi permite. Orice s-ar întâmpla, nu poţi renunţa la ideea că viaţa merită trăită din plin, că munca poate fi o adevărată plăcere şi că în ciuda oricăror piedici nu trebuie să-ţi pierzi simţul umorului.

Pozitivismul ar fi cam aşa:

Gerry L, asistent de zbor. „Sunt atât de mulţi oameni într-un zbor încât, de-a lungul anilor mi-am făcut un obiectiv din a alege unul sau doi dintre ei, de fiecare dată şi să fac ceva special pentru ei. Desigur, voi fi curtenitor cu toată lumea şi le voi adresa acelaşi profesionalism care mi-ar plăcea să-mi fie aplicat mie însumi, dar mai presus de asta mă voi strădui să fac o persoană sau un mic grup, sau o familie să se simtă special, cu glume, conversaţie şi mici jocuri pe care le fac”.

Andy B., director de marketing de Internet: „Eu sunt unul din acei oameni cărora le place să facă rumoare. Citesc tot timpul reviste şi dacă găsesc ceva distractiv – vreun magazin nou, un nou ruj, orice – eu voi începe să mă agit spunând la toată lumea. „O, trebuie să încercaţi magazinul ăsta. E atâât de haios. Ia uitaţi-vă la imaginile astea. Ce părere aveţi?” Sunt atât de pasional când vorbesc despre ceva încât oamenii trebuie să facă cum spun eu. Nu e vorba că sunt un mare comerciant. Nu sunt. De fapt, chiar nu-mi place să deranjez oamenii. Numai că pasiunea mea despre ceea ce spun îi face pe oameni să gândească „Frăţioare, trebuie că e adevărat”.

Sunny G., manager de comunicaţii: „Cred că lumea s-a îmbolnăvit cu destui oameni negativi. Avem nevoie de

mai mulţi oameni pozitivi, cărora să le placă să se focalizeze pe ceea ce este bun în lume. Oamenii negativi mă fac să mă simt greu. La serviciul pe care l-am avut înainte era un tip care venea în biroul meu în fiecare dimineaţă doar ca să-şi lase povara pe mine. îl evitam intenţionat. Dacă îl vedeam venind, fugeam la toaletă sau în altă parte. Mă făcea să simt de parcă lumea era un loc jalnic şi uram chestia asta”.

REALIZATOR

Această temă te ajută să înţelegi ceea ce te motivează. Te caracterizează o nevoie constantă de împlinire. Ai sentimentul că în fiecare zi începi totul de la zero. La sfârşitul zilei, trebuie să ai deja o realizare tangibilă pentru a te simţi bine. Pentru tine, toate zilele sunt importante – zile de lucru, weekend-uri, zile de vacanţă. Indiferent cât eşti de îndreptăţit la o zi de odihnă, dacă în acea zi nu ai realizat nimic, te vei simţi nesatisfăcut, în interiorul tău arde un foc continuu care te împinge să faci mai mult, să realizezi mai mult. După ce fiecare obiectiv a fost atins, focul se diminuează pentru un moment, ca apoi să se reaprindă şi să te forţeze să îţi propui alte şi alte obiective. Nevoia asiduă de împlinire poate să nu fie logică, poate chiar să nu fie focalizată spre ceva, dar este veşnic nesatisfăcută şi va exista în tine. În calitate de Realizator, trebuie să înveţi să trăieşti cu această umbră a nemulţumirii continue. În final, acesta este un lucru benefic pentru că îţi dă energia de a lucra mult fără a te epuiza sau a claca. Acesta este impulsul pe care te poţi baza totdeauna atunci când preiei noi sarcini, când întâlneşti noi provocări. Aceasta este puterea cu care te alimentezi pentru a putea da tonul, a imprima ritmul şi a defini productivitatea echipei tale de lucru. Aceasta este tema care te ţine în mişcare, în permanentă alertă.

Realizatorul ar fi cam aşa:

Melanie K., asistentă la Urgenţe: „TYebuie să acumulez puncte în fiecare zi pentru a mă simţi împlinită. Azi sunt aici doar de jumătate de oră, dar probabil că am acumulat deja 30 de puncte. Am aranjat echipamentul pentru Sala de Urgenţe, am dat echipamentul la reparat, am avut o şedinţă cu asistenta mea de schimb, am făcut brainstorming cu secretara mea în legătură cu perfecţionarea bazei de date computerizate. Astfel că, pe lista mea de nouăzeci de lucruri de făcut, am bifat deja treizeci. Iar acum mă simt destul de bine în persoana mea”.

Ted S., agent de vânzări: „Anul trecut am fost ales agentul anului în cadrul companiei mele de trei sute de agenţi. M-am simţit bine o zi, dar bineînţeles, în aceeaşi săptămână m-am simţit ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Eram din nou la zero. Uneori îmi doresc să nu mai ajung acolo pentru că mă poate îndepărta de o viaţă echilibrată şi împinge către obsesie. O vreme am crezut că mă pot schimba, însă acum ştiu că pur şi simplu aşa sunt construit. IVăsătura asta este cu adevărat o sabie cu două tăişuri. Mă ajută să-mi ating scopurile, însă, pe de altă parte, aş vrea să o pot activa şi dezactiva la dorinţă. Dar nu pot! Dar *pot* să o controlez şi să evit obsesia muncii focalizându-mă pe împlinire în toate laturile vieţii mele, şi nu doar în muncă”.

Sara L, scriitoare: „TVăsătura asta este foarte ciudată. În primul rând este bună pentru că trăieşti o permanentă provocare. Dar în al doilea rând nu simţi niciodată că ţi-ai atins scopul. Te poate ţine în alergare la deal cu 100 de km pe oră o viaţă întreagă. Nu apuci niciodată să te odihneşti pentru că mereu mai este ceva de făcut. Dar, în cele din urmă, cred că e mai bine s-o am, decât să n-o am. O numesc „neliniştea mea divină”, iar dacă mă face să simt că datorez prezentului tot ceea ce

am, atunci aşa să fie. Pbt trăi cu asta”.

RELAŢIONARE

Această temă descrie atitudinea ta referitoare la relaţiile cu ceilalţi oameni. Eşti atras de oamenii pe care deja îi cunoşti. Nu eşti reticent în a cunoaşte persoane noi, în realitate s-ar putea să ai alte teme care te fac chiar bucuros în acţiunea de a-ţi transforma necunoscuţii în prieteni, dar te simţi bine şi prinzi putere atunci când eşti în apropierea prietenilor intimi. Te simţi confortabil în intimitate. De îndată ce conexiunea iniţială a fost realizată, încurajezi în mod deliberat o aprofundare a relaţiei. Vrei ca prietenii să te cunoască bine. La rândul tău vrei ca şi tu să-i cunoşti bine. Vrei să le înţelegi sentimentele, aspiraţiile, temerile şi visele, dar vrei ca şi ei să le înţeleagă pe ale tale. Ştii că această apropiere implică o mulţime de riscuri – s-ar putea să se profite de tine – dar eşti gata să le accepţi. Pentru tine o relaţie are valoare doar dacă este adevărată, sinceră. Pentru a afla dacă o relaţie este adevărată şi sinceră trebuie să te încredinţezi cu totul celeilalte persoane. Cu cât mai mult vă încredeţi reciproc, cu atât mai mult riscaţi. Cu cât rişti mai mult, cu atât mai bine poţi demonstra că grija ta este sinceră. Aceştia sunt paşii spre o prietenie reală pe care, de altfel, îi urmezi cu plăcere.

Relaţionarea ar fi cam aşa:

Tony D., pilot: „Am fost pilot în Marină şi, frate, în Marină e bine să te obişnuieşti cu cuvântul „prieten”. E bine să ai încredere în altcineva. De-atâtea ori mi-am pus viaţa în mâinile altcuiva. Nu reuşeam să menţin formaţia şi aş fi murit dacă prietenul meu nu m-ar fi adus înapoi în siguranţă”.

Jamie T., antreprenoare: „Eu sunt, cu siguranţă selectivă în ceea ce priveşte relaţiile mele. La început, când întâlnesc pentru prima dată oamenii, nu doresc să le

ofer prea mult din timpul meu. Nu-i cunosc pe ei, ei nu mă cunosc pe mine aşa că să fim agreabili şi să lăsăm lucrurile aşa cum sunt. Dar dacă circumstanţele fac în aşa fel încât să ne cunoaştem mai bine, se pare că ating un prag de la care dintr-odată încep să-mi doresc să investesc mai mult. Voi împărtăşi mai mult despre mine, mă voi expune, voi face pentru ei lucruri care să ne mai apropie un pic, voi arăta că îmi pasă. E ciudat, deoarece nu caut să am mai mulţi prieteni în viaţă. Am destui. Şi totuşi, cu fiecare persoană pe care o întâlnesc, de îndată ce acel prag este atins, mă simt forţată să merg din ce în ce mai în profunzime. Acum am zece oameni care lucrează pentru mine şi pe fiecare dintre ei l-aş numi prietenul meu foarte bun”.

Gavin T., asistent de zbor „Am multe cunoştinţe minunate, dar prieteni adevăraţi, la care să ţin cu drag, nu prea mulţi. Şi mă simt bine aşa. Cele mai frumoase momente sunt petrecute cu oamenii cei mai apropiaţi, precum familia mea. Suntem o familie catolică irlandeză foarte strâns legată şi ne reunim oricând avem ocazia. E o familie mare – am cinci fraţi şi surori şi zece nepoate şi nepoţi – dar ne întâlnim cu toţii cam o dată pe lună şi o facem lată. Eu sunt catalizatorul. Când mă întorc în Chicago, chiar dacă nu e nicio aniversare sau zi de naştere sau orice altceva, eu ajung să fiu motivul pentru a ne reuni şi a petrece împreună trei sau patru zile. Chiar ne bucurăm unul de compania altuia”.

RESPONSABILITATE

Tema Responsabilităţii te forţează să-ţi asumi responsabilitatea psihologică pentru ceea ce vei spune sau vei face. O dată ce ai făcut un angajament, important sau mai puţin important, te simţi obligat să fi duci la îndeplinire. Bunul tău renume depinde de acest fapt. Dacă, dintr-un anumit motiv, nu îl poţi duce la îndeplinire, în mod

automat începi să cauţi modalităţi de a te revanşa faţă de cealaltă persoană. Scuzele nu sunt de ajuns. Justificările şi explicaţiile sunt de neacceptat. Nu vei fi capabil să fii mulţumit de tine până când nu vei face această restituire. Această conştiinciozitate, această obsesie de a face totul cum trebuie, etica ta implacabilă, toate se combină pentru a-ţi forma reputaţia: absolut demn de încredere. Când se atribuie noi responsabilităţi, ceilalţi se vor uita mai întâi la tine pentru că ştiu că le vei duce la bun sfârşit. Când lumea va veni să-ţi ceară ajutorul-lucru ce se va întâmpla curându-vă trebui să fii selectiv. Dorinţa ta de voluntariat te poate face câteodată să te implici mai mult decât ar trebui.

Responsabilitatea ar fi cam aşa:

Harry B., consultant pe probleme de angajare: „Eram doar un tânăr şef de bancă într-una din sucursale, când preşedintele companiei a decis să declare prescrisă o ipotecă. Eu i-am spus „E bine, dar avem responsabilitatea de a oferi oamenilor valoarea completă pentru proprietatea lor”. Însă el nu vedea lucrurile astfel. Voia să vândă proprietatea unui prieten de-al lui pentru datorie şi mi-a spus că problema mea era aceea că eu nu puteam separa etica afacerilor de etica personală. Eu i-am spus ceea ce era corect. N-am putut s-o fac deoarece nu credeam şi încă nu cred că poţi avea două standarde. Aşa că am demisionat şi m-am întors la un câştig de 5$ pe oră lucrând pentru un serviciu forestier, culegând gunoaie. De vreme ce soţia mea şi cu mine ne străduiam să-i susţinem pe cei doi copii şi să facem faţă, a fost o decizie greu de luat din partea mea. Dar uitându-mă în urmă, dintr-un anume punct de vedere, n-a fost greu deloc. Pur şi simplu nu puteam funcţiona într-o organizaţie cu o asemenea etică”.

Kelly G., manager de operaţiuni: „Managerul pe ţară

din Suedia m-a sunat în noiembrie şi mi-a spus „Kelly, te rog să nu-mi trimiţi inventarul până la 1 ianuarie”. Am spus „Sigur. Sună a plan bun”. Am spus oamenilor mei despre plan şi am crezut că eram acoperită. Totuşi, pe 31 decembrie, când îmi verificam mesajele, pe pârtia de schi, asigurându-mă că totul era în regulă, am văzut că, comanda lui fusese deja trimisă şi facturată. A trebuit să-l sun imediat şi să-i spun ce s-a întâmplat. El e un om de treabă aşa că n-a folosit niciun cuvânt urât, dar s-a înfuriat şi a fost foarte dezamăgit. M-am simţit îngrozitor. Scuzele nu erau de-ajuns. Trebuia să repar asta. L-am sunat pe controlorul nostru, de la cabană, şi în după-amiaza respectivă am pus la punct o modalitate de trece valoarea inventarului său înapoi în registrele noastre şrsă-l uşurăm pe el. A luat aproape un weekend întreg, dar era lucrul cel mai bun de făcut”.

Nlgel T., director de vânzări: „La un moment dat credeam că aveam o bucată de fier în mână şi pe tavan era un magnet. Mă ofeream voluntar pentru orice. A trebuit să învăţ cum să mă descurc cu asta deoarece nu numai că ajungeam cu prea mult în farfurie, dar mai şi credeam că totul era din vina mea. Acum realizez că nu pot fi răspunzător pentru tot ce se întâmplă în lume – asta e treaba lui Dumnezeu”.

SIGURANŢĂ DE SINE

Siguranţa de sine este similară cu încrederea în sine. În adâncul tău ai încredere în calităţile şi punctele tale forte. Ştii că eşti capabil să-ţi asumi riscuri, să răspunzi unor noi provocări, să-ţi revendici drepturile şi cel mai important lucru, ştii că eşti capabil să produci rezultate. Dar siguranţa de sine înseamnă mai mult decât încredere în sine. Înzestrat cu siguranţă de sine, nu ai numai încredere în capacităţile tale, ai de asemenea, încredere în judecata ta. Când priveşti în jurul tău, ştii că perspectiva

ta este unică, distinctă şi clară. Şi pentru că nimeni altcineva nu vede exact ce vezi tu, ştii că nimeni nu poate lua decizii pentru tine şi că nimeni nu-ţi poate spune cum să gândeşti. Ceilalţi te pot ghida, îţi pot sugera. Dar tu eşti cel care îşi trăieşte propria viaţă. TU singur trebuie să ai puterea de a-ţi forma concluziile, de a lua decizii şi de a acţiona. Această putere, această responsabilitate finală de a-ţi trăi propria viaţă nu te intimidează, din contră, ţi se pare ceva normal. Indiferent de situaţie, tu pari să ştii care este cel mai bun lucru pentru tine, însă acesta poate să nu fie la fel de bun pentru ceilalţi. Dar tu eşti conştient că acesta este lucrul cel mai bun pe care poţi să-l faci pentru tine, dată fiind situaţia. Această temă îţi dă o aură de siguranţă. Spre deosebire de multe alte persoane, nu eşti uşor de convins de argumentele celorlalţi, indiferent de cât de persuasivi pot fi ei. Această siguranţă de sine poate fi liniştită sau zgomotoasă, depinzând şi de celelalte teme ale tale; dar este fermă şi puternică, este precum chila unui vapor care suportă multe presiuni dar în final îşi menţine cursul.

Siguranţa de sine, ar fi cam aşa:

Bam D., director de serviciu cu publicul: „Am crescut la o fermă izolată din Idaho şi am urmat o şcoală mică de la ţară. Într-o zi m-am întors de la şcoală şi am anunţat-o pe mama că schimbam şcolile. În ziua aceea, învăţătoarea ne explicase că şcoala noastră avea prea mulţi copii şi că trei dintre noi urma să se mute la altă şcoală. M-am gândit un moment, mi-a plăcut ideea de a întâlni oameni noi şi m-am hotărât să fiu una din cei trei – chiar dacă însemna că trebuia să mă scol mai devreme cu o jumătate de oră şi că urma să merg mai mult cu autobuzul. Aveam cinci ani”.

James K., vânzător: „Eu nu stau niciodată pe gânduri. Indiferent dacă am de cumpărat un cadou sau o casă, atunci când iau o hotărâre, mă simt de parcă nici n-aş fi

avut de ales. Era o singură alegere de făcut şi am făcut-o. Dorm uşor noaptea. Îndrăzneala îmi este totală, deschisă şi foarte convingătoare”.

Deborah C., asistentă la Urgenţe: „Dacă avem un deces la Urgenţe, oamenii mă cheamă pe mine să stau de vorbă cu familia datorită încrederii mele. Chiar ieri am avut o problemă cu o tânără fată psihotică, ce ţipa că intrase diavolul în ea. Celorlalte asistente le era teamă, însă eu am ştiut ce era de făcut. Am intrat şi i-am spus „Haide, Kate, întinde-te. Hai să recităm Baruch. Este o rugăciune evreiască. Este aşa: Baruch Atah Adonai, Eloheinu Melech Haolam”. A răspuns „Spune-o încet ca s-o pot spune şi eu”. Aşa am făcut şi atunci a spus-o şi ea. Nu era evreică, însă a cuprins-o calmul. A căzut pe pernă şi a spus „Mulţumesc. Asta era tot ce aveam nevoie”.

SOLUŢIONARE

Îţi place să soluţionezi problemele. În timp ce mulţi sunt înspăimântaţi când sunt puşi în faţa unei alte probleme, tu simţi că primeşti energie. Tresari la provocarea de a analiza simptomele, de a identifica ceea ce este greşit şi a găsi soluţia. Poţi prefera fie probleme practice, fie conceptuale sau personale. Poţi căuta diverse probleme pe care le-ai mai avut de multe ori înainte şi de aceea eşti încrezător că le poţi rezolva sau te poţi simţi stimulat atunci când te loveşti de probleme complexe şi nefamiliare – preferinţele tale exacte vor fi determinate de celelalte puncte forte ale tale şi de experienţa ta. Dar este sigur că îţi face plăcere să pui lucrurile în funcţiune, din nou. Este un sentiment minunat să identifici factorii neclari, să-i elimini, şi să redai lucrurilor adevărata lor valoare. În mod intuitiv, ştii că fără intervenţia ta, acest lucru – această maşină, această persoană, această companie – ar fi putut înceta să mai funcţioneze. Tu l-ai reparat, l-ai resuscitat, i-ai redat vitalitatea! De fapt,

exprimându-ne cum ar trebui, l-ai salvat!

Soluţionarea ar fi cam aşa:

Nigel T., designer de soft: „Am aceste amintiri vii din copilărie de la tejgheaua de tâmplărie cu ciocane, cuie şi lemne. îmi plăcea foarte mult să repar lucruri, să asamblez şi să le fac să meargă. Iar acum, cu programele de calculator e la fel. Scrii un program şi dacă nu merge trebuie să te întorci şi să-l refaci până merge".

Jan K., medic internist: „Această temă apare în viaţa mea în foarte multe feluri. De exemplu, prima mea dragoste a fost chirurgia. Mă stimulează trauma, îmi place să fiu în sala de operaţie, să cos. îmi place să repar lucruri în sala de operaţie. Apoi, unele din momentele cele mai bune au fost acelea în care stăteam lângă un pacient muribund, vorbind cu el. Este incredibil de recompensator să vezi pe cineva făcând schimbarea de la furie la acceptare în legătură cu durerea, legând fire pierdute cu membri de familie şi murind cu demnitate. Apoi, din nou, cu copiii mei, această temă izbucneşte în fiecare zi. Când îmi văd fetiţa de trei ani încheindu-şi puloverul pentru prima dată şi strâmb, simt acest impuls puternic de a mă duce să-i închei puloverul. Desigur, trebuie să mă abţin pentru că trebuie să înveţe, dar, frate, e tare greu".

Marie T,. producătoare de televiziune: „Producerea unui program TV de dimineaţă este un proces în mod fundamental încurcat. Dacă nu mi-ar fi plăcut să rezolv probleme, treaba asta m-ar fi făcut să mă sui pe pereţi. În fiecare zi se întâmplă ceva serios, iar eu trebuie să găsesc problema, s-o rezolv şi să trec la următoarea. Dacă mă descurc mă simt întinerită. Pe de altă parte, dacă mă duc acasă, iar problema rămâne nerezolvată mă simt invers. Mă simt înfrântă".

STRATEG

Tema Strateg îţi permite să sortezi lucrurile aflate în

dezordine şi să găseşti cea mai bună cale pentru a merge mai departe. Aceasta nu este o însuşire care se poate învăţa, din contră, este un mod de gândire diferit, o perspectivă diferită asupra lumii, care îţi permite să vezi şabloane acolo unde alţii văd doar complexitate. Conştient de aceste şabloane, vei investiga scenarii alternative, mereu întrebându-te „Dacă se întâmplă? Ei bine, şi dacă, totuşi, se întâmplă?" Aceste întrebări care ţi se repetă în minte tot timpul te ajută să vezi care este următoarea ta mişcare. Astfel îţi poţi evalua cu mare precizie obstacolele potenţiale. Condus de faptul că vezi unde duce fiecare potecă, începi să elimini. Elimini căile care nu duc nicăieri, elimini căile care duc spre o confuzie totală, spre rezistenţă. Şi tot aşa, elimini şi elimini până când vei ajunge la calea aleasă – strategia ta. Înarmat cu strategia ta, porneşti înainte. În acest mod lucrează tema Strategiei tale. „Şi dacă?" Selectează! Acţionează!

Strategul ar fi cam aşa:

Uam C., director de fabrică manufacturieră: „Se pare că pot mereu vedea consecinţele înaintea oricui. Trebuie să spun oamenilor „Ridicaţi ochii, priviţi înainte şi căutaţi soluţii. Haideţi să vorbim despre unde vom fi la anul, astfel încât la anul pe vremea asta să nu mai avem aceleaşi probleme". Mie mi se pare evident, dar unii oameni sunt prea concentraţi pe cifrele de luna asta şi totul este influenţat de asta".

Vhlan T., producătoare de televiziune: „Îmi plăceau problemele de logică când eram mică. Ştiţi, de genul „Dacă A implică B, iar B este egal cu C, este A egal cu C?" şi astăzi mereu urmăresc rezonanţele ca să văd încotro se îndreaptă lucrurile. Cred că asta mă face o mare intervievatoare. Ştiu că nimic nu este accident; fiecare semn, fiecare cuvânt, fiecare tonalitate de voce are o semnificaţie. Aşa că urmăresc aceste indicii şi le dau

drumul în minte, văd unde conduc şi apoi îmi planific întrebările pentru a profita de ceea ce am văzut în cap”.

Simon T., director de resurse umane: „Chiar aveam nevoie să preluăm uniunea într-o anumită etapă şi am văzut o ocazie, un mod foarte bun prin care să-i preluăm. Vedeam că se îndreptau într-o direcţie care i-a fi condus într-o mulţime de necazuri dacă ar fi continuat. Au continuat şi când au ajuns eu eram acolo, pregătit şi aşteptând. Cred că mie îmi este firesc să prezic ce va face altcineva. Iar atunci, când persoana aceea reacţionează, eu pot reacţiona imediat deoarece am stat şi mi-am spus „Ok, dacă fac asta, noi facem asta. Dacă ei fac aceea, noi facem lucrul celălalt. E ca atunci când conduci o barcă cu vela în vânt. Te îndrepţi într-o direcţie, dar te întorci în altă direcţie, apoi în alta, planificând şi reacţionând, planificând şi reacţionând”.

STUDIOS

Îţi place să înveţi. Subiectul care îţi captează cel mai mult atenţia este determinat de celelalte teme şi experienţe ale tale; dar oricare ar fi acest subiect, totdeauna te va interesa procesul învăţării. Procesul, mai mult decât conţinutul sau rezultatul, te captivează în mod special. Eşti impulsionat de călătoria constantă şi deliberată de la ignoranţă către competenţă. Fiorul primelor acţiuni, primele eforturi de a reda şi a practica ceea ce ai învăţat, încrederea crescândă a unei abilităţi controlate-acesta este procesul care te ademeneşte. Acest fior te face să te intereseze experienţe adulte de învăţare precum yoga, muzica sau să absolvi diverse cursuri. Această caracteristică îţi dă posibilitatea să reuşeşti într-un mediu dinamic de lucru, unde ţi se cere să îndeplineşti sarcini pe termen scurt şi unde se aşteaptă să înveţi lucruri noi într-o perioadă foarte scurtă de timp, ca apoi să poţi prelua alte sarcini. Tema Studios nu înseamnă că în

mod neapărat tu cauţi să devii expert într-un anume domeniu, sau că te străduieşti să câştigi respectul care însoţeşte un titlu academic sau profesional. Consideri că rezultatul este mult mai puţin important decât procesul prin care ai ajuns să-l obţii.

Studiosul ar fi cam aşa:

Annie M., director editorial: „Devin iritată atunci când nu învăţ ceva. Anul trecut, deşi îmi plăcea munca mea, nu simţeam că învăţam de-ajuns. Aşa că m-am apucat de dansul step. Sună ciudat, nu? Ştiu că n-am să ajung niciodată pe scenă sau ceva de genul ăsta, însă îmi place să mă concentrez la tehnica step-ului, îmbunătăţind-o în fiecare săptămână şi avansând de la grupa de începători la cea de intermediari. Asta a fost o adevărată lovitură”.

Miles A, manager de operaţiuni: „Când aveam şapte ani profesorii au spus părinţilor mei: „Miles nu este cel mai inteligent băiat din şcoală, dar e ca un burete la învăţat şi probabil că va ajunge foarte departe pentru că va forţa şi va prinde întotdeauna lucrurile noi”. Acum încep un curs de călătorii de afaceri, în spaniolă. Ştiu că e probabil prea ambiţios să mă gândesc că pot învăţa spaniola la nivel de conversaţie şi să ajung expert în limba asta, dar vreau cel puţin să pot călători acolo şi să ştiu limba”.

Tim S., instructor de directori „Unul din clienţii mei este atât de iscoditor încât îl înnebuneşte faptul că nu poate îndeplini tot ceea ce îşi doreşte. Eu sunt indiferent. Eu nu sunt curios într-un sens atât de larg. Prefer să merg mai în profunzime cu lucrurile aşa încât să pot deveni competent în ele şi apoi să le pot folosi în lucru. De exemplu, de curând, unul din clienţii mei a vrut să călătoresc cu el la Nisa, în Franţa, pentru afaceri, aşa că am început să citesc despre zonă, să cumpăr cărţi, să verific pe Internet. A fost totul interesant şi mi-a plăcut studiul, dar n-aş fi făcut nimic din toate astea dacă n-aş fi

călătorit acolo pentru serviciu”.

III

Valorificarea Punctelor Forte

CAPITOLUL 5

Întrebările pe care vi le puneţi

EXISTĂ VREUN OBSTACOL ÎN CALEA EDIFICĂRII PUNCTELOR MELE FORTE?

DE CE TREBUIE SĂ MĂ CONCENTREZ ASUPRA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?

ARE VREO ÎNSEMNĂTATE ORDINEA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?

NU TOATE AFIRMAŢIILE DIN DESCRIEREA TEMEI SUNT VALABILE ÎN CAZUL MEU. DE CE?

DE CE SUNT DIFERIT (A) FAŢĂ DE ALTE PERSOANE CARE AU ŞI ELE UNELE DIN TEMELE MELE?

SUNT UNELE TEME „ANTAGONICE”?

POT DEZVOLTA NOI TEME DACĂ NU ÎMI PLAC CELE PE CARE LE AM?

NU VOI DEVENI PREA MĂRGINIT/A DACĂ MĂ CONCENTREZ EXCUSIV ASUPRA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?

CUM ÎMI POT CONTRACARA SLĂBICIUNILE?

POT SĂ-MI DAU SEAMA, ÎN FUNCŢIE DE TEMELE MELE DACĂ AM ALES O CARIERĂ POTRIVITĂ?

Aţi completat Testul Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte. Aţi aflat care sunt cele mai importante cinci teme ce vă definesc şi aţi citit descrierile şi textele citate. În acest moment, dacă nu reacţionaţi altfel decât cei mai mulţi oameni, probabil simţiţi nevoia să puneţi o serie de întrebări. Experienţa dobândită ca urmare a studiului pe care l-am întreprins ne-a permis să alcătuim o listă a celor mai frecvente întrebări şi sperăm că răspunsurile noastre vă vor lămuri pe deplin toate

nedumeririle.

Există vreun obstacol în calea edificării punctelor mele forte?

Da. *Pe* lângă diversele politici pe care le poate promova organizaţia voastră (despre care vom discuta în ultimul capitol), mai există un obstacol în calea progresului: propria lipsă de entuziasm.

Am putea spune că acest lucru sună destul de ciudat. De ce i-ar lipsi cuiva tragerea de inimă pentru a-şi cultiva punctele forte? Adevărul este că mulţi oameni nu sunt prea nerăbdători să facă acest lucru. Foarte mulţi nu îşi bat capul cu complexitatea punctelor forte pe care le au, în schimb îşi dedică timpul şi energia studierii lipsurilor lor. Cunoaştem acest lucru, întrucât persoanelor intervievate li s-a adresat următoarea întrebare: „În opinia dumneavoastră, ce v-ar ajuta cel mai mult să vă perfecţionaţi: să vă cunoaşteţi punctele forte, ori să vă cunoaşteţi lipsurile?”

Răspunsul a fost mereu acelaşi, fie că întrebarea a fost adresată cetăţenilor americani, britanici, francezi, canadieni, japonezi sau chinezi, fie că persoanele chestionate erau tineri sau vârstnici, bogaţi ori săraci, foarte cultivaţi sau cu un bagaj de cunoştinţe mai modest: slăbiciunile, şi nu punctele forte, merită cea mai mare atenţie. Este adevărat, întrebarea noastră a primit o gamă largă de răspunsuri, unele mai nuanţate. Arealul cultural cu cea mai puternică orientare spre punctele forte este cel al Statelor Unite, 41 % din populaţie afirmând că cea mai bună cale de autoperfecţionare este să-ţi cunoşti punctele forte. Cea mai slabă orientare spre punctele forte există în Japonia şi în China. În aceste două ţări, doar 24% dintre cei chestionaţi consideră că punctele forte reprezintă cheia succesului. Şi totuşi, în pofida diversităţii răspunsurilor primite, concluzia generală la care am ajuns este

următoarea: majoritatea populaţiei lumii nu este de părere că secretul autoperfecţionării îl constituie o înţelegere aprofundată a punctelor forte. (Este interesant că în fiecare areal cultural, grupul cel mai puţin fixat pe slăbiciuni era cel a cărui vârstă medie depăşea 55 de ani. Pe măsură ce trec anii devenim mai înţelepţi, s-ar putea spune; acest grup a dobândit probabil o doză de auto-acceptare şi a înţeles că este inutil să-ţi ascunzi sub preş defectele sau lacunele personalităţii.)

Dintre toate cercetările realizate pentru alcătuirea cărţii de faţă, aceste descoperiri au fost poate cele mai surprinzătoare. Evident, ele cer o explicaţie. De ce atât de mulţi oameni evită să-şi concentreze atenţia asupra punctelor lor forte? De ce au-slăbiciunile o asemenea forţă hipnotizantă? Dacă nu încercăm să găsim răspunsul la aceste întrebări chiar acum, eforturile de a vă cultiva punctele forte ar putea să-şi piardă din intensitate chiar înainte de a avea vreun rezultat concret.

Motivele sunt multiple şi, vorba proverbului, câte capete, atâtea păreri – în fond, fiecare persoană are propriul său motiv, însă toate aceste motive par să-şi aibă sursa în aceleaşi temeri fundamentale ale fiecăruia dintre noi: frica de slăbiciuni, frica de eşec şi frica de sine.

FRICA DE SLĂBICIUNI

Pentru mulţi dintre noi, frica faţă de slăbiciuni pare să ne umbrească încrederea în punctele forte. Ca să ilustrăm acest aspect printr-o analogie, dacă am considera viaţa ca un joc de cărţi în care fiecare dintre noi a primit o „mână” de puncte forte şi de slăbiciuni, cei mai mulţi dintre noi trăiesc cu impresia că slăbiciunile au o valoare mai mare decât punctele forte.

De pildă, dacă excelăm în activitatea de vânzare a unor produse, dar suntem mai puţin dotaţi din punct de vedere al gândirii strategice, aceasta se dovedeşte a fi o

problemă întrucât, mai devreme sau mai târziu, incapacitatea de a gândi strategic ne va crea dificultăţi, nu-i aşa? Dacă reuşim cu uşurinţă să clădim relaţii sociale bazate pe încredere reciprocă, dar ne cam împotmolim când vine vorba să facem prezentările, ne înscriem la acele cursuri ubicue de perfecţionare a discursurilor ţinute în public, deoarece discursurile publice sunt o condiţie esenţială a succesului, nu-i aşa? Oricare ar fi slăbiciunea, oricare ar fi punctul forte, punctul forte e doar un punct forte şi nimic mai mult – o calitate care poate fi admirată şi, eventual, folosită – în timp ce slăbiciunile, ah, slăbiciunile reprezintă o „zonă a oportunităţii".

Această fixaţie asupra slăbiciunii este adânc înrădăcinată în psihicul colectiv datorită educaţiei pe care o primim, încă din perioada copilăriei. Am prezentat părinţilor intervievaţi următorul scenariu: să zicem că într-o bună zi, copilul vostru vine acasă cu următoarele note: un zece la engleză, un zece la studii sociale, un şase la biologie şi un patru la algebră. Pe care dintre aceste note aţi discuta-o cel mai mult timp cu fiul sau fiica dvs? 77% dintre părinţi au răspuns că, în această situaţie, ei şi-ar concentra cel mai mult atenţia asupra notei de patru de la algebră, numai 6% au ales zecele de la engleză şi, în fine, un procent minuscul, 1%, au afirmat că s-ar gândi mai ales la nota de zece luată la studii sociale. Desigur, nota de la algebră necesită o atenţie sporită, fiindcă pentru a avea o situaţie şcolară bună şi a reuşi, mai târziu, la liceu şi la universitate, copilul nu-şi poate permite să pice vreun examen. Şi totuşi, întrebarea noastră a fost formulată cu multă atenţie şi extrem de clar: pe care dintre aceste note le-aţi discuta *mai mult timp* cu fiul sau fiica dumneavoastră? Chiar dacă avem în vedere cerinţele sistemului de învăţământ din ziua de azi, merită oare să dedicăm cea mai mare parte a timpului slăbiciunilor

copilului?

Această orientare asupra slăbiciunilor persistă în domeniile cercetării ştiinţifice şi academice. Într-un recent discurs pe care l-a ţinut în faţa colegilor săi de breaslă, Martin Seligman, fostul preşedinte al Asociaţiei Psihologilor Americani, a afirmat că a descoperit peste 40.000 de studii despre stările depresive şi numai 40 despre bucurie, fericire sau împlinire sufletească. Ca în exemplul de mai sus cu algebra, aceasta nu înseamnă că am sugera că depresiile nu ar trebui studiate. Stările depresive sunt potenţial fatale, iar cei care suferă de această afecţiune au nevoie de tot ajutorul pe care ştiinţa îl poate oferi. (în fond, ca o consecinţă directă a pasiunii arzătoare a ştiinţei pentru diversele boli psihice, în ultima jumătate de secol s-au descoperit tratamente pentru 14 boli psihice distincte.) Problema este că perspectiva noastră este eronată, fiind atât de înclinată spre slăbiciune şi boală, încât nu cunoaştem mai nimic despre putere şi sănătate. Sau, conform spuselor lui Martin Seligman, „Psihologia este «coaptă» pe jumătate, numai pe jumătate. Noi am copt partea referitoare la bolile psihice. Am copt partea referitoare la măsurile reparatorii şi la evaluarea gravităţii bolilor. Cealaltă parte, în schimb, este crudă încă, necoaptă. Este partea punctelor noastre forte, acea parte a vieţii la care ne pricepem şi suntem buni, acele lucruri pentru care… merită să trăieşti”.

În mod evident, fiecare dintre noi are unele slăbiciuni. Activităţile pe care unii le desfăşoară fără pic de efort pot fi extrem de dificile pentru noi. Iar dacă aceste slăbiciuni ajung să ne stânjenească punctele forte, suntem nevoiţi să învăţăm să ne descurcăm în pofida lor (vom prezenta aceste strategii în mod detaliat în capitolul de faţă). Ftentru a avea o perspectivă justă asupra realităţii, trebuie totuşi să ne reamintim că deşi uneori este necesar

să ne privim cu ochi critici slăbiciunile şi să ne străduim să le depăşim, aceasta nu ne va ajuta decât să preîntâmpinăm eşecurile, şi nu să atingem excelenţa. Ceea ce ne sugerează Seligman – la fel ca numeroşi alţi profesionişti de prim rang – este că singura modalitate de a atinge excelenţa este de a înţelege şi de a-ţi cultiva punctele forte.

În anii ’30 ai secolului trecut, eminentul gânditor şi psiholog Carl Jung a afirmat: „Critica are «puterea de a face bine atunci când există ceva ce trebuie distrus, dizolvat sau redus», dar [ea] nu poate avea decât un efect dăunător atunci când vrei să clădeşti”.

FRICA DE EŞEC

Acest sentiment este suspectul numărul unu, în sensul că, a nu reuşi nu este niciodată plăcut şi de aceea mulţi dintre noi nici nu sunt dispuşi să rişte. Însă în condiţiile în care ne străduim să ne clădim o viaţă puternică, această teamă de eşecuri devine deosebit de persistentă şi dificil de eliminat.

Nu toate eşecurile sunt la fel de importante. Unele sunt destul de uşor de suportat, în special acelea care pot fi explicate cu uşurinţă, fără ca imaginea noastră să fie afectată în vreun fel. La nivelul grădiniţei, scuzele sună puţin diferit („Hei, n-am fost pregătit!”) faţă de cele ale adulţilor („Mi-e teamă că nu este specialitatea mea.”), dar principiul este identic. Atunci când cauza care a determinat eşecul nu are nimic de-a face cu propria noastră persoană, îl putem accepta.

Dar există şi eşecuri care ne împovărează sufletul şi nu vor să dispară din memorie. Cele mai persistente şi mai neplăcute momente de acest gen survin atunci când ne bazăm pe unul din punctele noastre forte, pregătim un plan, îl punem în aplicare şi totuşi eşuăm. Chinul sufletesc care însoţeşte un astfel de eşec poate fi intens. Vă amintiţi

scena din filmul *Chariots of Fire* (<*Carele de foc*) când atletul Abraham se întoarce la prietena lui, după ce a pierdut într-o cursă pentru care se antrenase asiduu şi îi mărturiseşte acesteia, descumpănit, în şoaptă „Nu cred că voi putea vreodată alerga mai repede.”?

Fie că suntem competitivi precum Abraham, fie că ne autoevaluăm conform propriilor noastre standarde, cea mai puternică senzaţie de deznădejde apare întotdeauna atunci când, după ce ne pregătim îndelung pentru o acţiune, intenţionăm să ne folosim de punctele noastre forte, dar ne dăm seama, la un moment dat, că ele îşi fac prea puţin simţită prezenţa. În ciuda eternului sfat „încearcă, încearcă din nou”, în astfel de clipe putem simţi o umbră de disperare. „Mi-am identificat un talent, l-am transformat într-un punct forte, mi l-am asumat, l-am pus în aplicare şi totuşi n-am reuşit! Ce-mi mai rămâne de făcut acum?”

Pentru a accentua această teamă de eşecuri în utilizarea punctelor forte, societatea pare extrem de încântată să ia peste picior tocmai acele persoane care mizează pe anumite puncte forte şi, la un moment dat, o dau în bară. Să ne reamintim, de pildă, zarva nemaipomenită pe care a creat-o falimentul anunţat al lui Donald Trump la începutul anilor ’90, sau eforturile disperate ale lui Richard Branson de a lansa gama de băuturi răcoritoare Virgin Cola. Sunt foarte puţini oamenii care pot spune cu mâna pe inimă că nu au simţit măcar o fărâmă de plăcere asistând la asemenea eşecuri „grandioase”. Instinctele noastre primare ne fac să ne bucurăm de necazurile altora; din păcate, această bucurie pare să crească direct proporţional cu egoismul persoanei al cărei eşec îl contemplăm. Cu cât persoana respectivă este mai egoistă, cu atât mai mult ne bucură eşecul său.

Aşadar, din aceste două motive, mulţi dintre noi

încearcă să evite „riscul” de a-şi cultiva punctele forte. În schimb, stăm la locul de muncă şi „astupăm crăpăturile”. E o activitate destoinică, umilă, pe care societatea o respectă. Din nefericire, aşa cum am menţionat puţin mai devreme, „cârpirea” slăbiciunilor nu vă conduce niciodată la un randament excepţional. Prin urmare, ce e de făcut? Cum vă puteţi învinge această frică puternică de a eşua în punctele voastre forte?

Ei bine, este puţin probabil să scăpaţi vreodată fie de teama de a eşua, fie de mica plăcere de a contempla eşecul altora. Aceste două predispoziţii par a fi o parte integrantă a firii umane. Examinându-le însă în detaliu, le puteţi cel puţin demistifica suficient de mult pentru ca niciuna din ele să nu vă împiedice să vă cultivaţi punctele forte.

Să începem cu problema egotismului. Este oare o dovadă de egotism să îţi petreci viaţa cultivându-ţi punctele forte? Toate datele pe care le avem în urma cercetării noastre ne indică un răspuns negativ la această întrebare. Cultivarea punctelor forte şi egoismul sunt două chestiuni diferite. Egotismul se manifestă atunci când pretinzi, fără nicio acoperire în practică sau justificare, că ai atins un nivel excepţional într-o activitate. Această lăudăroşenie inutilă sau permanentă înfumurare este într-adevăr ridicolă.

În schimb, cultivarea propriilor puncte forte nu este neapărat o dovadă de egotism ci, mai degrabă, de responsabilitate. Nu trebuie să vă mândriţi mai mult de talentele native decât vă mândriţi de sexul, rasa sau culoarea părului. Talentele naturale sunt daruri de la Dumnezeu sau accidente genetice, în funcţie de crezul dumneavoastră. Oricum, meritul nu vă aparţine. Cu toate acestea, rolul vostru în transformarea talentelor cu care sunteţi înzestrat în puncte forte este foarte important. Aveţi posibilitatea şi ocazia să porniţi de la aceste talente

şi să le metamorfozaţi, prin concentrare, practică şi studiu, în atuuri care vă permit să atingeţi în mod constant un randament apropiat de perfecţiune.

Din acest punct de vedere, a neglija punctele forte şi a-ţi concentra atenţia asupra slăbiciunilor nu reprezintă un semn de umilinţă asumată, ci aproape o iresponsabilitate. Dimpotrivă, cel mai responsabil, mai solicitant şi, sub aspectul onestităţii faţă de tine însuţi, cel mai onorabil lucru pe care îl puteţi face este de a porni de la potenţialul inerent de forţă al talentelor proprii şi de a căuta modalitatea de a-l aduce la un nivel maxim.

Aţi putea, totuşi, eşua? Da, este posibil. A-ţi clădi o viaţă puternică înseamnă să accepţi ca rezultatele să fie judecătorul suprem al punctelor tale forte. Rezultatele, măsurate în mod obiectiv, sunt implacabile şi neiertătoare şi, fără îndoială, vor exista momente când punctele tale forte vor fi judecate nefavorabil.

Dar, în definitiv, ce importanţă are acest lucru? Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla? Aşadar, identificaţi un talent, îl transformaţi într-un punct forte şi, în cele din urmă, aşteptările nu vă sunt răsplătite. Evident, vă doare, dar aceasta nu trebuie să vă descurajeze complet. Aţi învăţat ceva şi veţi folosi folosi aceste învăţăminte în etapa următoare, şi apoi iarăşi. Şi dacă şi în perioada următoare, rezultatele tot nu se ridică la înălţimea aşteptărilor? Ei bine, aceasta vă va face din nou să suferiţi. Ar trebui însă să vă gândiţi şi la altceva: poate direcţia căutării punctelor dvs. forte este greşită. În ciuda amărăciunii pe care o provoacă o astfel de descoperire, sunteţi cel puţin liber să vă redirecţionaţi căutarea pentru a fi mai eficient. Sau, aşa cum ne sfătuia spiritualul W.C. Fields, „Dacă nu reuşeşti din prima, mai încearcă o dată. Apoi renunţă. N-are rost să te faci de râs”.

Acest sfat este uşor de dat şi dificil de aplicat dar, în

timp ce vă cultivaţi punctele forte, uneori făcând progrese mari, alteori poticnindu-vă, nu uitaţi că acesta este modul în care trebuie trăită o viaţă puternică. Acest proces – acţionează, învaţă, perfecţionează-te, acţionează, învaţă, perfecţionează-te – poate părea greoi, însă este chiar esenţa unei vieţi puternice. A trăi o viaţă puternică înseamnă a fi îndrăzneţ, a fi perceptiv, a asculta cu atenţie semnalele feedback-ului comportamentului personal, primite din exterior şi, mai presus de orice, a nu renunţa să vă analizaţi punctele forte, cedând numeroaselor tentaţii care vă pot distrage de la atingerea acestui scop. Şi aici, Carl Jung a reuşit să formuleze cel mai bine chintesenţa acestei probleme: „Loialitatea faţă de legea propriei fiinţe este… un act de mare curaj pe care ni-l asumăm în faţa vieţii”.

Atenţie, însă: păziţi-vă de cel mai mare pericol imaginabil, care este amăgirea. Ea apare atunci când continuaţi să acţionaţi, continuaţi să greşiţi, dar nu vă daţi seama. De pildă, vă imaginaţi că sunteţi discursiv şi aveţi harul oratoriei, însă nu realizaţi că ascultătorii s-au plictisit de moarte. Sau credeţi că sunteţi un comerciant genial, dar nu vă puneţi niciodată întrebarea de ce nimeni nu vă cumpără produsele. Ori vă închipuiţi că sunteţi cel mai mare conducător de oameni de la Vince Lombardi până în zilele noastre şi totuşi, nu observaţi niciodată că angajaţii vă evită compania, de fiecare dată când vă plimbaţi pe holuri. Sau, pericolul absolut, simţiţi într-un mod nelămurit, vag, că nu aţi avut succes şi, cu toate acestea, într-un fel sau altul, găsiţi un milion de motive cum că nu aţi fi vinovat, nu a depins de dumneavoastră. Autoamăgirea şi refuzul de a admite realitatea reprezintă o combinaţie fatală.

În cazul în care vă aflaţi în această situaţie, nimic din ceea ce vă poate oferi această carte, nu vă poate ajuta. Tot

ce v-am putea spune este că persoana căreia îi faceţi cel mai mult rău sunteţi chiar dumneavoastră. Filosoful Baruch Spinoza afirma cândva: „A fi ceea ce suntem şi a deveni ceea ce suntem capabili să devenim este singurul ţel al vieţii”. Poate nu sunteţi de acord cu acest aforism, dar cu siguranţă unul din scopurile vieţii proprii este să vă descoperiţi şi să folosiţi punctele forte pe care le aveţi. Dacă iluzia şi încăpăţânarea de a nu recunoaşte realitatea v-au „amorţit” simţurile, atunci vă veţi opri din căutarea adevăratelor puncte forte care vă caracterizează şi veţi sfârşi prin a trăi o copie palidă a vieţii altcuiva, şi nu o viaţă de om puternic, propria voastră viaţă.

FRICA DE SINE

S-ar putea să nu fiţi dispus să vă analizaţi punctele forte, pur şi simplu datorită faptului că nu credeţi că sunteţi cine ştie ce, o persoană ieşită din comun. Oricum am eticheta acest sentiment – o senzaţie de nepotrivire ori „sindromul impostorului” sau veşnica nesiguranţă – simptomele ne sunt arhicunoscute. În ciuda realizărilor, vă întrebaţi dacă sunteţi într-adevăr atât de talentat precum vă cred cei din jur. Aveţi în suflet o teamă nelămurită sau o bănuială că norocul şi împrejurările favorabile, şi nu punctele voastre forte, ar putea explica, în bună parte, succesele. Auziţi acea voce interioară şoptindu-vă, cu nelinişte, la ureche: „Oare când o să fii dat în vileag?” şi, total neinspirat, îi daţi ascultare.

Aşa se explică parţial de ce, atunci când trebuie să-şi descrie punctele forte, oamenii nu se referă decât rareori la talentele lor înnăscute. În schimb, ei vorbesc despre lucrurile exterioare pe care le-au acumulat în timpul vieţii, cum ar fi certificatele, diplomele, experienţele avute şi premiile pe care le-au primit. Aceasta este „dovada” faptului că s-au perfecţionat, că au dobândit ceva valoros care merită să fie oferit.

Nu am dori să sugerăm aici că această teamă este profund negativă. În definitiv, pentru nesiguranţă, reversul medaliei este automulţumirea. Ceea ce ţinem să vă reamintim cu orice preţ este că dacă nu vă veţi mai autoanaliza, de teamă că nu veţi găsi mai nimic, veţi rata ocazia de a admira minunea punctelor voastre forte. Am folosit cuvântul „reamintim" deoarece există atât de mulţi oameni cărora punctele forte li se par ceva de la sine înţeles. Trăim cu ele zi de zi, le folosim cu atâta uşurinţă, încât ele încetează să mai fie inestimabile. La fel ca cetăţeanul New York-ului, care nu mai aude sirenele şi claxoanele maşinilor, suntem atât de aproape de punctele noastre forte, încât nu le mai vedem.

Cu câţiva ani în urmă, Bruce B. a câştigat unul dintre cele mai prestigioase premii decernate profesorilor în America. Conform feedback-ului pe care ni l-au prezentat colegii lui, studenţii şi părinţii studenţilor săi, el excela în crearea unui mediu propice învăţatului, insuflându-le studenţilor săi, pe care îi respecta foarte mult, o extraordinară putere de concentrare. În cadrul programului Gallup de studiu al performanţelor profesionale, i-am luat un interviu şi apoi i-am prezentat informaţiile referitoare la punctele sale forte pe care ni Le-a dezvăluit studiul nostru. Unul dintre cele mai puternice talente ale sale era Empatia, aşa încât am discutat despre modul în care forţa acestui talent îi permitea să perceapă sentimentele fiecărui student, să îl facă pe fiecare student să simtă că este auzit şi înţeles. I-am descris felul în care această temă îl ajuta să audă întrebările nerostite, să anticipeze obstacolele pe care fiecare dintre studenţii lui le avea la învăţătură şi să-şi adapteze stilul predării în aşa fel încât să poată depăşi aceste obstacole împreună cu cursanţii săi. I-am zugrăvit în culori cât se poate de vii o imagine a modului în care el a reuşit să-şi transforme acest

talent într-un punct forte fenomenal.

Când am încheiat acest dialog, pe faţa lui Bruce era întipărită o expresie de nedumerire. Nu părea surprins, nici din cale afară de curios. Nu avea nici măcar aerul că s-ar simţi flatat. Era, pur şi simplu, nedumerit.

„Nu predau toţi la fel ca mine?” ne-a întrebat el.

Evident, răspunsul a fost „Nu. Nu predau toţi la fel ca tine, Bruce, dar tu poţi şi ştii cum să o faci. Tu chiar predai. Dacă fiecare profesor ar fi la fel de empatic ca tine, atunci toţi ar fi la fel de buni ca tine. Dar nu sunt”.

Bruce căzuse în capcana în care cădem şi noi, cei mai mulţi dintre noi. Nu putea să nu observe semnele care îi dezvăluie stările emotive ale fiecărui student. Nu putea să nu răspundă la sentimentele pe care le sesiza. Nu putea să nu împărtăşească durerea lor, sau să nu se bucure împreună cu ei de succesele lor. Şi.

De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele predominante?

Scopul principal al Testului Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte nu este să vă rezumeze sau să vă ofere un portret complet al caracterului vostru. Ceea ce îşi propune Testul este să vă ajute să atingeţi un randament apropiat, în mod constant, de perfecţiune – un randament, în acelaşi timp excelent şi deplin satisfăcător. Acest tip de cultivare a punctelor forte impune o concentrare intensă din două motive.

În primul rând, deşi este greu de crezut că nu aţi trăit până acum momente de succes şi împlinire, secretul unei vieţi puternice constă în a fi capabil să ai cât mai multe momente de acest fel. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie să înţelegeţi aceste momente în toată profunzimea lor. Va trebui să discerneţi care au fost punctele forte şi modul în care s-au combinat ele pentru a vă permite să aveţi acea realizare sau sentimentul de

satisfacţie pe care vi l-au prilejuit, sau ambele. Trebuie *să fiţi conştient de competenţa voastră*. Nu este deloc uşor să obţii o competenţă conştientizată cu (doar) cinci teme predominante ale talentului.

În al doilea rând, la o examinare atentă, diferenţa dintre o persoană cu un randament acceptabil şi o alta cu un randament constant, aproape perfect este foarte mică. Aceasta din urmă nu face aproape niciodată ceva complet diferit. Confruntată zilnic cu aproximativ o mie de decizii instantanee, această persoană nu face altceva decât să aleagă un număr foarte mic de opţiuni care i se par a fi cele mai potrivite.

Cât de mic este acest număr? La baseball, dacă loveşti mingea bine de 270 de ori succesiv la fiecare o mie de încercări, eşti un jucător de valoare medie. Dacă reuşeşti 320 de lovituri din o mie, vei fi considerat unul dintre cei mai buni jucători ai ligii. Aşadar, în baseball, diferenţa dintre un jucător obişnuit şi unul de superclasă este de aproximativ douăzeci şi cinci de decizii mai bune în fiecare sezon (de regulă, un jucător la bătaie are în jur de 500 de încercări în fiecare sezon). În golful profesionist, diferenţa dintre un nivel excepţional şi un nivel mediu este la fel de mică. Cei mai buni jucători au, în medie, douăzeci şi şapte de lovituri în fiecare rundă. Jucătorii de valoare medie au în jur de treizeci şi două de lovituri.

La locul de muncă, singurele diferenţe între un comerciant care se chinuie să-şi vândă produsele şi unul extraordinar pot fi, să zicem, cei trei clienţi în plus în fiecare săptămână, sau perceperea a doua reacţii emoţionale în plus în timpul unei întrucât făcea toate aceste lucruri fără să vrea, nu-şi preţuia calităţile. Totul îi părea atât de uşor, banal chiar, obişnuit, evident. „Nu predau toţi la fel ca mine?”

O veche maximă spune că nu poţi vedea tabloul dacă

te afli între ramele acestuia. Ei bine, îţi petreci toată viaţa între ramele punctelor tale forte, aşa încât nu e deloc surprinzător că, după un anumit timp, nu le mai poţi vedea. Noi sperăm că am reuşit să vă demonstrăm, prin dezvăluirea celor cinci teme predominante pe care le aveţi, că reacţiile dvs. instinctive la lumea exterioară – acele lucruri pe care le simţiţi fireşti – nu sunt banale, obişnuite, evidente. Dimpotrivă, reacţiile dvs. instinctive sunt unice. Ele vă fac să fiţi diferit de toţi ceilalţi. Ele vă fac extraordinar.

De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele predominante?

Scopul principal al Testului Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte nu este să vă rezumeze sau să vă ofere un portret complet al caracterului vostru. Ceea ce îşi propune Testul este să vă ajute să atingeţi un randament apropiat, în mod constant, de perfecţiune – un randament, în acelaşi timp excelent şi deplin satisfăcător. Acest tip de cultivare a punctelor forte impune o concentrare intensă din două motive.

În primul rând, deşi este greu de crezut că nu aţi trăit până acum momente de succes şi împlinire, secretul unei vieţi puternice constă în a fi capabil să ai cât mai multe momente de acest fel. Ftentru a realiza acest lucru, este nevoie să înţelegeţi aceste momente în toată profunzimea lor. Va trebui să discerneţi care au fost punctele forte şi modul în care s-au combinat ele pentru a vă permite să aveţi acea realizare sau sentimentul de satisfacţie pe care vi l-au prilejuit, sau ambele. Trebuie *să fiţi conştient de competenţa voastră*. Nu este deloc uşor să obţii o competenţă conştientizată cu (doar) cinci teme predominante ale talentului.

În al doilea rând, la o examinare atentă, diferenţa dintre o persoană cu un randament acceptabil şi o alta cu

un randament constant, aproape perfect este foarte mică. Aceasta din urmă nu face aproape niciodată ceva complet diferit. Confruntată zilnic cu aproximativ o mie de decizii instantanee, această persoană nu face altceva decât să aleagă un număr foarte mic de opţiuni care i se par a fi cele mai potrivite.

Cât de mic este acest număr? La baseball, dacă loveşti mingea bine de 270 de ori succesiv la fiecare o mie de încercări, eşti un jucător de valoare medie. Dacă reuşeşti 320 de lovituri din o mie, vei fi considerat unul dintre cei mai buni jucători ai ligii. Aşadar, în baseball, diferenţa dintre un jucător obişnuit şi unul de superclasă este de aproximativ douăzeci şi cinci de decizii mai bune în fiecare sezon (de regulă, un jucător la bătaie are în jur de 500 de încercări în fiecare sezon). În golful profesionist, diferenţa dintre un nivel excepţional şi un nivel mediu este la fel de mică. Cei mai buni jucători au, în medie, douăzeci şi şapte de lovituri în fiecare rundă. Jucătorii de valoare medie au în jur de treizeci şi două de lovituri.

La locul de muncă, singurele diferenţe între un comerciant care se chinuie să-şi vândă produsele şi unul extraordinar pot fi, să zicem, cei trei clienţi în plus în fiecare săptămână, sau perceperea a doua reacţii emoţionale în plus în timpul unei prezentări, ori un singur lucru spus în cel mai potrivit moment pe durata unei conversaţii. Câteva întrebări în plus şi câteva momente în plus de ascultare a interlocutorului pot fi singura diferenţă dintre un mentor exemplar şi un şef mediocru. Indiferent ce profesie aveţi, secretul randamentului constant apropiat de perfecţiune constă în acest gen de diferenţe subtile sau lucruri de fineţe.

Pentru a stăpâni astfel de lucruri de fineţe, este nevoie de îndemânare. Va trebui să vă studiaţi temele predominante şi să găsiţi modalitatea în care acestea se

pot combina pentru a deveni puncte forte. Meditând astfel asupra lor, v-aţi putea da seama brusc că o uşoară deplasare a accentului de pe o anumită temă, pe o alta sau o aprofundare a cunoştinţelor într-un anumit domeniu este tot ce aveţi nevoie pentru a face saltul de la un randament mediu, la unul excepţional.

De pildă, dacă una din temele voastre predominante este tema Colecţionar, s-ar putea să descoperiţi că, deşi citiţi mult, nu reuşiţi să vă disciplinaţi îndeajuns pentru a aduna istorisiri şi fapte interesante. Prin urmare, vă hotărâţi să faceţi o mică schimbare în programul săptămânal. Vă creaţi un dosar în care puneţi decupaje pe care le citiţi cel puţin o dată la trei luni. În curând, descoperiţi că dacă stăpâniţi această comoară de informaţii proaspete, puterea de înţelegere sporeşte, deveniţi mai util şi mai creativ.

Sau poate, dacă una dintre temele predominante este Conectare, v-a plăcut întotdeauna senzaţia de bine şi de pace sufletească pe care această temă v-o dă în viaţa personală, dar nu v-aţi gândit niciodată să o folosiţi în profesiune. Aşadar, acum faceţi o schimbare. În mod deliberat, le spuneţi colegilor dvs. de serviciu că eforturile fiecăruia dintre ei au avut un rol important în activitatea întregului colectiv. Insistaţi asupra faptului că grija unuia dintre colegi pentru detalii a uşurat enorm munca celorlalţi. Scoateţi în evidenţă scopul comun pe care îl aveţi şi nevoia de sprijin reciproc. Drept urmare, treptat, vă clădiţi reputaţia unuia dintre cei mai buni oameni de echipă ai firmei respective.

A cizela chiar şi o singură temă până să devină un punct forte, în adevăratul sens al cuvântului, va reprezenta un test pentru conştiinţa de sine şi inspiraţia voastră. A le cizela pe toate cinci înseamnă o muncă de o viaţă.

Are vreo însemnătate ordinea temelor mele

predominante?

Teoretic, răspunsul este afirmativ dar, practic, el este nu. Testul Clifton (Strengths Finder), al Identificării Punctelor Forte evaluează fiecare dintre răspunsurile date, vă calculează cele mai puternice teme şi vă prezintă primele cinci, în ordine descrescătoare. Deci, din punct de vedere tehnic, prima temă enumerată este cea mai puternică temă care vă caracterizează. Cea de-a cincea temă este cea mai puţin puternică dintre temele voastre predominante.

Cu toate acestea, vă sfătuim să nu acordaţi prea multă importanţă ordinii temelor predominante. În primul rând, diferenţa efectivă dintre tema numărul unu şi tema numărul cinci, şi între cele intermediare poate fi infinitezimală. În lumea matematicii, diferenţele există, însă în lumea reală aceste diferenţe pot fi lipsite de sens.

În al doilea rând, scopul practic al Testului Clifton este de a pune în evidenţă modelele *dominante* de gândire, simţire sau comportare care vă caracterizează. Aici facem o distincţie între temele voastre predominante şi cele reactive. Temele predominante sunt cele care vă definesc însăşi esenţa. Indiferent de situaţia în care v-aţi afla, ele vă filtrează lumea, obligându-vă să vă comportaţi în anumite moduri repetitive. Spre deosebire de acestea, temele reactive nu se manifestă decât ocazional, de obicei atunci când vă confruntaţi cu o situaţie cu totul şi cu totul neobişnuită.

De pildă, dacă una din temele predominante este Dezvoltator, veţi căuta în permanenţă ocazia de a-i ajuta pe cei din jur să aibă succese în activitatea lor. Perfecţionarea lor este preocuparea dumneavoastră constantă. În schimb, dacă Dezvoltator este doar o temă reactivă, ea se va face simţită doar atunci când o persoană vă cere sfatul în legătură cu cariera lui (ei). La fel, dacă gândirea

Strategică este o temă predominantă, veţi aborda orice situaţie întrebându-vă „Ce-ar fi să…?” Fie că vă aflaţi sub duş, sau faceţi jogging ori staţi treaz noaptea, mintea nu va putea înceta să facă, instinctiv, planuri. Pe de altă parte, dacă Strategic nu este decât o temă reactivă, ea nu se va manifesta decât atunci când vine momentul să alcătuiţi planul cincinal de afaceri al firmei dvs.

Temele reactive pot fi utile uneori, deoarece ele vă pot permite să aveţi un randament acceptabil atâta timp cât împrejurările sunt favorabile, însă temele dvs. predominante nu depind de niciun ajutor din afară. Ele sunt puternice tocmai datorită faptului că sunt instinctive. Fiecare dintre ele, de la prima până la ultima, este absolut independentă şi are o importanţă crucială în cultivarea punctelor forte.

Nu toate afirmaţiile din descrierea temei sunt valabile în cazul meu. De ce?

Într-un anumit sens, cele treizeci şi patru de teme nu au o existenţă reală, concretă. Nu putem identifica o zonă Realizator într-o parte a creierului şi o zonă a Crezului, într-o altă parte. Modelele recurente ale gândirii, sentimentelor sau comportamentului fiecărei persoane sunt create de conexiunile reţelei sale mintale. Unele dintre aceste conexiuni sunt puternice, altele sunt „defecte”. Din motive care ţin de domeniul evidenţei – ereditate, educaţie, cultură – reţeaua cerebrală a fiecărei persoane este unică.

Când organizaţia Gallup a intervievat cele două milioane de persoane care au obţinut succes în carieră, cu scopul de a analiza punctele forte umane, ceea ce am cercetat a fost, de fapt, configuraţia unică a reţelei cerebrale a fiecărei persoane intervievate. În schimb, atunci când am hotărât să prezentăm concluziile cercetării noastre şi să creăm un limbaj comun care să permită

explicarea punctelor forte umane, am fost nevoiţi să ignorăm această unicitate. Astfel, am „ţesut” cele mai comune conexiuni şi le-am transformat în modele, care, ulterior, au devenit cele treizeci şi patru de teme prezentate în Testul Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte. În descrierea fiecărei teme, am încercat să includem cele mai frecvente conexiuni caracteristice pentru fiecare model sau temă dar, întrucât fiecare dintre aceste teme constituie un rezumat, şi nu un întreg, este posibil ca nu toate aceste conexiuni să vă reprezinte la fel de bine.

Pentru a extinde această analogie, temele sunt modele în aceeaşi măsură în care tartanul, imprimeurile şi broderia în spic sunt şi ele modele. Orice ţesătură cu o stilizare în formă de spic conţine fire uşor diferite unele de altele dar, pentru un observator, ţesătura în ansamblul ei va avea mereu această stilizare. La fel, dacă aveţi tema predominantă Competiţie, se poate să vă atragă şi alte întreceri faţă de cele preferate de alte persoane, care au aceeaşi temă; totuşi, în acele competiţii pe care dumneavoastră sau ceilalţi cu aceeaşi temă le consideraţi importante, a pierde nu este deloc plăcut, nici pentru voi, nici pentru alţii ca voi.

De ce sunt diferit (a) faţă de alte persoane care au şi ele unele din temele mele?

Foarte puţini oameni au aceleaşi teme predominante pe care le aveţi dumneavoastră (de fapt, există peste treizeci şi trei de milioane de combinaţii ale primelor cinci teme, astfel că şansele de a avea o „pereche” perfectă sunt infinitezimale). Acesta este un aspect pertinent, întrucât niciuna din cele cinci teme care vă caracterizează, nu este izolată de celelalte patru. Dimpotrivă, fiecare temă este atât de strâns legată de celelalte, încât ea este modificată prin asocierea cu acestea. Următoarea înşiruire de perechi

de teme serveşte drept exemplu al modului în care, înlocuind doar o singură temă din fiecare pereche, tipul general de comportament se schimbă radical.

Tema Ideaţie descrie o afinitate pentru lumea ideilor şi a conexiunilor mintale. Tema Context descrie o nevoie instinctivă de a cerceta modul în care lucrurile au ajuns în stadiul lor actual. împreună, aceste teme pot fi identificate într-un teoretician creativ, care are răbdarea de a privi spre trecut, pentru a căuta indicii care să explice prezentul. Drept exemplu, vi-l puteţi imagina pe Charles Darwin întrebându-se de ce ciocurile cintezoilor din insulele Galapagos variau ca formă şi mărime, începând astfel să-şi contureze teoria sa privitoare la selecţia naturală.

Iar acum, să facem o singură schimbare. Păstrăm Ideaţia, dar înlocuim Contextul, cu Futurist – fascinaţia pentru potenţialul pe care îl poate oferi viitorul. Combinaţia de Ideaţie şi Futurist creează un visător vizionar care poate decela tendinţele fundamentale ale prezentului şi apoi îşi imaginează felul în care aceste tendinţe se vor concretiza peste zece ani. Gândiţi-vă la Bill Gates, preşedintele companiei Microsoft, şi la impresionanta sa aspiraţie privind existenţa unui computer în fiecare casă.

În continuare, să păstrăm Futurist, dar să înlocuim Ideaţia cu Crezul, care reprezintă nevoia de orientare a vieţii spre un set de valori fundamentale, de obicei de natură altruistă. împreună, temele Futurist şi Crez creează şi ele un visător vizionar, însă visele acestuia tind să fie foarte diferite de cele din exemplul precedent în timp ce Bill Gates şi cei asemănători lui îşi imaginează o lume mai bună, visătorul Futurist/ Crez nu poate să nu-şi imagineze o lume mai bunk pentru *oameni*. El este mai puţin interesat de creativitatea visului său, fiind mult mai animat

de impactul benefic al acestei lumi. Dr. Martin Luther King, Jr. este, probabil, cel mai strălucit exemplu în acest sens. El nu numai că şi-a dedicat întreaga viaţă visului egalităţii rasiale, dar a şi proiectat această valoare într-o imagine vie şi emoţionantă a viitorului, un viitor în care o fată de culoare şi un băiat alb pot bea apă de la aceeaşi cişmea, pot să stea împreună în aceeaşi sală de clasă şi se pot plimba de mână pe stradă.

În sfârşit, să păstrăm tema Crezului, dar să înlocuim tema Futurist cu Relaţionare, care reprezintă dorinţa de a cunoaşte bine oamenii din jurul tău şi de a avea relaţii apropiate cu ei. Temele Crez şi Relaţionare creează împreună un misionar, nu un vizionar. Această persoană nu prea are timp să proiecteze imagini pline de inspiraţie, considerându-le prea distante, prea eterice. În schimb, ea doreşte să facă cunoştinţă cu oamenii pe care îi ajută. Vrea să le afle numele şi să le înţeleagă caracterul unic. Acesta este singurul mod în care se poate asigura că trăieşte în rezonanţă cu valorile sale. Această persoană are drept model spiritul Maicii Teresa mai degrabă decât spiritul lui Martin Luther King, Jr.

Întrucât am ajuns de la Charles Darwin la Maica Teresa schimbând doar o singură temă, vă puteţi da seama de ce comportamentul vostru poate fi substanţial diferit faţă de cel al persoanelor care au una, două, trei sau chiar patru teme predominante în comun cu voi. În concluzie, încercaţi să nu examinaţi fiecare dintre temele predominante, izolată de celelalte patru. În schimb, analizaţi modul în care fiecare le modifică pe celelalte şi încercaţi să aflaţi care sunt efectele combinării lor. În aceasta constă secretul adevăratei conştiinţe de sine.

Sunt unele teme „antagonice”?

Răspunsul la această întrebare este negativ. Testele de personalitate realizate până în prezent tind să

pornească de la presupunerea că trăsăturile fiinţei umane se exclud reciproc. De pildă, puteţi fi ori introvertit, ori extrovertit, dar niciodată şi una, şi alta. Puteţi fi fie egoist, fie altruist; fie agresiv, fie plăcut; fie vizionar, fie nostalgic. Această presupoziţie, orizon constituie premisa de la care pornesc chestionarele testelor de personalitate. Fiecare întrebare este concepută în aşa fel încât scorul pozitiv pentru una din trăsături asigură în mod automat un scor negativ pentru trăsătura opusă. Astfel de întrebări au primit denumirea de întrebări „ipsative", ceea ce înseamnă că dacă în realitate ai ambele trăsături, întrebarea face imposibilă înregistrarea în test a ambelor răspunsuri.

Testul Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte nu este alcătuit astfel, din simplul motiv că această presupoziţie, orizon nu pare a avea o relevanţă prea mare în viaţa de zi cu zi. În timpul interviurilor pe care le-am realizat în cadrul studiului nostru, am întâlnit sute de mii de oameni care erau caracterizaţi de teme care, la prima vedere, ar fi putut fi considerate opuse. David G., preşedintele unei companii de filme din Hollywood, avea ca teme predominante atât Cuceritor (pasiunea de a căuta să-i cucerească pe cei din jur), cât şi Intelect (definită ca nevoia de singurătate şi de meditaţie). Tema Cuceritorii permitea să discute cu sute de persoane zilnic în încercarea sa de a obţine cele mai promiţătoare proiecte de film. Tema Intelect îl făcea să aibă un aer meditativ şi, lucru extrem de important, îi permitea să simtă viaţa interioară a personajelor din scenariile pe care le parcurgea şi să se afle, astfel, pe aceeaşi lungime de undă cu scenariştii respectivi. Când l-am întrebat pe David în legătură cu aparenta contradicţie, el ne-a răspuns că această combinaţie a temelor Cuceritor şi Intelect i se pare perfect normală. „Sunt genul de om care urăşte petrecerile, dar care, o dată ajuns la o petrecere, se simte

perfect”.

În următorul exemplu, Leslie T., bancher în domeniul investiţiilor, ne-a dezvăluit două dintre cele mai pregnante teme ale sale, aparent „opuse”: Armonie (disponibilitatea de a evita cu orice preţ conflictele) şi Conducere (nevoia de confruntări). „În calitate de preşedintă a asociaţiei de locatari din imobilul în care locuiesc, a trebuit să supervizez licitaţia pentru un proiect de construcţie a unei grădini amplasate în apropierea imobilului nostru. Pentru că era un contract destul de substanţial, am intenţionat să conduc chiar eu licitaţia respectivă. Cu toate acestea, unul din membrii asociaţiei s-a ridicat la şedinţa pe care am organizat-o şi a spus că ar vrea ca el să fie acela care conduce licitaţia, pentru că era mai în temă decât mine, avea prieteni ingineri constructori, şi câte şi mai câte. N-aş fi vrut să cedez, dar îşi dorea acest lucru atât de mult, încât până la urmă am renunţat şi i-am dat aprobarea. Dar după o lună, după ce am văzut versiunea finală a contractului, am descoperit că nici măcar nu anunţase că se va organiza vreo licitaţie. Pur şi simplu a aşteptat până în ultima clipă şi apoi i-a dat contractul unui prieten. M-am enervat la culme. Situaţiile de genul ăsta pot fi dificile fiindcă nu poţi spune că îi eşti şef, dar tot simţi că nu poţi trece peste aşa ceva fără să-i spui cum stau lucrurile. Aşa că l-am chemat să stau de vorbă cu el şi i-am spus cât de mult m-a dezamăgit. A fost pentru amândoi un moment foarte delicat pe care, de fapt, nu l-am depăşit nici în prezent”.

Acestea sunt doar două din sutele de mii de alte exemple. Am întâlnit preoţi care îşi dedicaseră viaţa ajutorării celorlalţi (tema Crez), dar care erau animaţi, în acelaşi timp, de pasiunea de a câştiga (tema Competiţie). Am întâlnit comercianţi care aveau o predilecţie pentru idei (tema Ideaţie), dar erau la fel de pasionaţi de datele

concrete şi de dovezi (tema Analitic). Am descoperit chiar şi scriitori a căror pasiune pentru trecut (tema Context) nu era egalată decât de pasiunea pentru viitor (tema Futurist). Aceste combinaţii pot părea incompatibile, însă ele reflectă o realitate de netăgăduit, şi anume aceea că nu este deloc uşor să încorsetezi oamenii în anumite tipare. Fiecare dintre noi este unic, uneori minunat de unic, alteori enervant de unic, dar întotdeauna unic. Am conceput Testul Identificării Punctelor Forte tocmai pentru a scoate în evidenţă această unicitate. Din punct de vedere practic, aceasta înseamnă că posesia unei anumite teme nu vă va împiedica niciodată să aveţi orice altă temă.

Pot dezvolta noi teme dacă nu îmi plac cele pe care le am?

Răspunsul este nu. Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte evaluează reacţiile voastre spontane printr-o serie de perechi de afirmaţii. Compunând aceste reacţii într-un model, Testul îşi propune să identifice cele mai pregnante aspecte ale reţelei mintale, proprii, cu temele predominante. Şi, aşa cum am arătat mai devreme, aceste teme predominante sunt durabile. Indiferent cât de mult v-aţi dori să vă transformaţi, aceste teme se vor dovedi rezistente la schimbare (în cursul cercetărilor de testare şi retestare în cadrul cărora am cerut unui număr de trei sute de parteipanţi să completeze Testul de două ori, corelaţiile dintre cele două seturi de răspunsuri a fost de O, 89; corelaţia perfectă este de 1).

Înainte de a stabili care sunt cele cinci teme predominante care vă definesc ca individ, trebuie să vă informăm în legătură cu două lucruri. Mai întâi, deşi este adevărat că temele dumneavoastră predominante nu se vor schimba foarte mult în cursul vieţii, *puteţi* dobândi cunoştinţe şi abilităţi noi, şi se prea poate ca aceste achiziţii noi să vă deschidă noi orizonturi, deosebit de

interesante.

Una dintre persoanele pe care le-am intervievat în cursul cercetărilor realizate a fost Danielle J. Înzestrată cu teme precum Empatia şi Conducerea, Danielle avea o carieră de succes în domeniul jurnalismului. Empatia sa îi permitea să-i facă pe cei pe care îi intervieva să se simtă în largul lor, în timp ce talentul ei de Conducătorii simplifica sarcina de a pune întrebări dificile. Din aceste motive (şi pentru că avea capacitatea de a-şi comunica ideile în scris), a fost foarte apreciată şi avansată pe postul de redactor-şef. Zece ani mai târziu, şi-a închis la un moment dat computerul şi şi-a schimbat serviciul. A devenit asistentă într-un azil de bătrâni.

Jurnalismul, în opinia ei, era interesant, dar nu îi aducea satisfacţii. Stimulată de numeroasele vizite pe care i le făcuse mamei ei, internată într-un spital datorită unei boli cronice, ea şi-a reevaluat viaţa şi şi-a dat seama că şi-ar putea aduce o contribuţie mai importantă dacă ar intra în rândurile celor care ajutau familiile celor internaţi, să poată face faţă decesului persoanei iubite. Aşa încât a început să studieze pentru a putea lucra în domeniul terapiei şi şi-a părăsit slujba pentru a lucra la cel mai apropiat azil. Interesant este faptul că deşi cunoştinţele şi abilităţile pe care le folosea acum erau complet diferite, aceleaşi teme predominante ale Empatiei şi Conducerii i-au determinat comportamentul şi au ajutat-o să se remarce. Empatia sa îi permitea nu numai să discearnă dacă durerea pacientului său era fizică sau sufletească, dar o ajuta totodată să găsească cele mai potrivite cuvinte pentru a face ca familia pacientului respectiv să-şi poată exprima multitudinea de sentimente contradictorii. Sau, conform spuselor ei, aceste trăsături îi permiteau să se „alăture” familiei din punct de vedere emoţional.

Talentul său de Conducere s-a dovedit chiar mai

puternic decât cel al Empatiei. În continuare, o vom lăsa pe Danielle să descrie modul în care a folosit acest talent în noul său rol: „Atunci când familia abia a aflat că persoana la care ţin atât de mult va muri, sentimentul cel mai vizibil pe care îl încearcă este unul de şoc. Nu le vine să creadă ce aud. Sunt furioşi, descumpăniţi, de cele mai multe ori pur şi simplu refuză să creadă. Ultimul lucru de care au nevoie este ca cineva să-i ia cu binişorul. În schimb, au nevoie de cineva care să preia comanda, să le spună exact la ce se pot aştepta şi ce trebuie să facă. Am descoperit că mă pricep foarte bine să preiau controlul într-o astfel de situaţie, aşa cum doresc ei. Eu eram prezenţa şi claritatea de care aveau nevoie”.

Danielle este doar unul din miile de exemple de persoane ale căror teme au rămas constante dar care, totuşi, şi-au schimbat complet interesul în viaţă prin deprinderea de cunoştinţe şi abilităţi noi. Viaţa voastră poate constitui un alt exemplu în acest sens. V-aţi putea identifica în persoana lui Brian M., un dansator a cărui pasiune pentru scenă (tema Importanţă) s-a transformat într-o pasiune pentru un comportament actoricesc în sala de judecată, după ce a renunţat la cariera artistică şi a studiat dreptul. Sau poate vă recunoaşteţi în persoana lui Gillian K., o profesoară a cărei dorinţă de a ajuta pe alţii să înveţe (tema Dezvoltator) şi-a găsit o nouă aplicare în cariera de specialist al unei firme producătoare de medicamente, unde rolul ei era de a le explica doctorilor acţiunea ultimelor medicamente descoperite.

La fel ca Danielle, Brian şi Gillian, poate v-aţi reorientat în viaţă acumulând noi cunoştinţe şi aptitudini. Dacă nu aţi făcut-o, dar vă simţiţi încorsetat de temele voastre predominante, învăţaţi din exemplele lor. Chiar dacă nu veţi reuşi să vă reconfiguraţi reţeaua mintală, veţi *putea* să daţi vieţii voastre un alt curs, prin deprinderea de

cunoştinţe şi aptitudini noi. Nu puteţi dezvolta teme noi, dar *puteţi* dezvolta noi puncte forte.

În al doilea rând, poate vă hotărâţi să completaţi Testul Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte, de mai multe ori. În acest caz, s-ar putea să descoperiţi una sau două teme noi în lista primelor cinci teme predominante. Ce s-a întâmplat? V-aţi schimbat? Aţi dezvoltat brusc noi teme predominante? Nu, în niciun caz. Modelul general al răspunsurilor nu s-a schimbat decât foarte puţin. Ceea ce s-a întâmplat de fapt a fost că modelul reacţiilor voastre s-a schimbat într-o foarte mică măsură şi, ca o consecinţă a acestor schimbări infime, temele cu numărul şase şi şapte au schimbat locul cu două din primele cinci. Ordinea temelor s-a modificat, dar esenţa, nu. (Un avertisment: rezultatele testului nu sunt credibile dacă, dintr-un motiv sau altul, aţi hotărât să îl completaţi de trei ori într-o perioadă scurtă de timp. La cea de-a treia completare a chestionarului, în mod cert veţi fi eliminat, măcar parţial, spontaneitatea care este atât de importantă şi, în consecinţă, acesta îşi va pierde foarte mult din acurateţe.)

Nu voi deveni prea mărginit dacă mă concentrez exclusiv asupra temelor mele?

Aceasta este o întrebare pusă frecvent şi este firesc să vă îngrijoreze. Concentrarea asupra temelor voastre fundamentale vă face să vă temeţi că veţi deveni atât de preocupat de sine, încât curând nu veţi mai fi în stare sau dispus să reacţionaţi adecvat în lumea diversă, aflată mereu în schimbare, ce vă înconjoară. Vă vedeţi deja ca o persoană cu vederi înguste, egocentrică, slab pregătită.

Şi totuşi, dacă analizaţi această temere mai bine, vă veţi da seama că teama este neîntemeiată. Concentrându-vă asupra celor cinci teme predominante pe care le aveţi, veţi deveni de fapt mai puternic, mai robust, mai deschis

spre noi orizonturi şi, ceea ce este extrem de important, veţi ajunge să apreciaţi mai mult oamenii care posedă teme, care sunt foarte diferite de ale voastre.

Pe parcursul cercetării realizate, am luat interviuri multor lideri de grupări religioase. Unul dintre aceştia, stareţă a unei mănăstiri benedictine, şi-a descris filosofia vieţii în felul următor: „Încerc să-mi trăiesc viaţa astfel încât atunci când voi muri şi Creatorul meu mă va întreba «Ai trăit viaţa pe care ţi-am dat-o?», eu să-i pot răspunde, cu toată sinceritatea «Da, am trăit-o.»”.

Indiferent care v-ar fi crezul religios, întrebarea „Ţi-ai trăit viaţa?” intimidează. Ea implică ideea că aveţi o viaţă anume care trebuie trăită şi că orice altă viaţă este falsă, lipsită de autenticitate. Întrucât mulţi dintre noi rătăcim în viaţă, chinuiţi de permanenta suspiciune că ne clădim viaţa de pe azi pe mâine, ne este teamă chiar şi să ne gândim la această întrebare. Şi această frică ne încorsetează. Nefiind siguri de cine suntem de fapt, ne autodefinim prin cunoştinţele sau realizările acumulate pe parcursul vieţii. Definindu-ne astfel, nu mai suntem dispuşi să ne schimbăm cariera ori să învăţăm să facem ceva nou, pentru că atunci, în noua carieră, am fi forţaţi să punem în pericol preţioasa noastră colecţie de realizări şi experienţă. Ar însemna să ne periclităm identitatea.

Mai mult decât atât, nesiguri de cine suntem de fapt, nu mai suntem dispuşi nici să încercăm să ne dăm seama cine sunt *ceilalţi*. În schimb, îi definim prin noţiuni precum educaţie, sex, rasă sau alte etichete de acest gen, La fel de superficiale. Găsim un adăpost în aceste generalizări.

Nesiguranţa noastră în ceea ce priveşte propria noastră persoană ne înfrânează curiozitatea pentru lumea exterioară, fie că este vorba despre experienţe noi sau oameni noi cu care facem cunoştinţă. Puteţi evita această nesiguranţă. Concentrându-vă asupra primelor cinci teme

proprii, puteţi într-adevăr afla cine sunteţi de fapt. Puteţi afla că nu vă clădiţi destinul de pe azi pe mâine. Puteţi învăţa că succesele şi realizările voastre nu sunt întâmplătoare. Temele predominante influenţează absolut fiecare alegere pe care o faceţi. Primele cinci teme proprii reprezintă explicaţia succeselor şi realizărilor voastre. Acest tip de conştiinţă de sine conduce la creşterea încrederii în sine. Puteţi răspunde acelei întrebări care intimidează „Ţi-ai trăit viaţa?” spunând că indiferent de slujba pe care aţi ales-o, indiferent de traiectoria carierei, atâta timp cât puneţi în practică şi vă îmbunătăţiţi şi cizelaţi cele cinci teme predominante, atunci într-adevăr trăiţi *propria* viaţă. Atunci chiar trăiţi viaţa pe care sunteţi menit să o trăiţi. Acest tip de conştientizare a sinelui vă va face să fiţi mai deschis şi realmente vă va stimula curiozitatea.

De pildă, această conştiinţă de sine vă va da încrederea de a vă putea interesa de o nouă carieră. Temele talentului au această minunată calitate de a fi transferabile de la o situaţie la alta. Danielle, ziarista/asistenta terapeută despre care am discutat mai devreme, a reuşit să facă acest transfer spectaculos de meserii, cel puţin în parte, datorită faptului că a conştientizat că talentele sale (Empatie şi Conducere) vor rămâne la fel de pregnante în noul rol pe care şi-l va asuma. Acelaşi lucru este valabil şi pentru Brian, dansatorul/avocat, şi pentru Gillian, profesoara/specialist în farmaceutică. Fiecare dintre ei a fost nevoit să lase în urmă toate succesele şi realizările pe care le avusese în slujba anterioară, dar a luat cu sine primele cinci teme caracteristice. Aprofundând modul în care înţelegeţi propriile teme predominante, vă veţi putea şi voi gândi la schimbări la fel de spectaculoase ale carierei ori poate la un transfer în cadrul organizaţiei dumneavoastră, convins

că veţi aduce tot ce aveţi mai bun.

Totodată, această conştiinţă de sine vă va insufla încrederea de a vă elibera de tirania veşnicului „ar trebui”. „Ar trebui” să deveniţi avocat sau doctor pentru că familia dvs. doreşte acest lucru. „Ar trebui” să acceptaţi să fiţi avansat în consiliul de administraţie, deoarece Compania şi societatea, în general, se aşteaptă să o faceţi. Aceşti „ar trebui” pot îmbrăca o multitudine de forme dar, indiferent de formularea acestor obligaţii, ele pot crea un stres imens şi, din păcate, deseori aceste aşa-zise îndatoriri nu prea ţin seama de chemarea vocaţiei, de talentele voastre naturale. Cel mai bun mod de a rezista acestei presiuni extraordinare şi de a porni într-o direcţie nouă, corectă, este să vă identificaţi temele predominante, ale talentului. Dacă doriţi să trăiţi o viaţă puternică, aceste teme şi punctele forte pe care ele le promit sunt singurii „ar trebui” de care merită să ascultaţi.

În sfârşit, concentrându-vă asupra temelor voastre distincte, veţi căpăta încrederea de a aprecia temele oamenilor din jur. De ce? Deoarece cu cât veţi şti mai bine modul în care se combină temele proprii, cu atât mai sigur veţi fi de unicitatea dumneavoastră. Indiferent de rasa, sexul, vârsta sau slujba voastră, veţi fi absolut sigur că nimeni nu priveşte lumea în exact acelaşi fel cu voi. Prin urmare, fiind întotdeauna fabulos de unic, este logic că şi ceilalţi oameni trebuie să fie unici. Lăsând la o parte asemănările superficiale, fiecare om trebuie să aducă în lume o perspectivă care este uşor diferită de a altora, dar plină de sens. Poate vă încântă provocarea de a cuceri următorul vârf de munte (tema Realizator), în timp ce altcineva, abia aşteaptă să-şi ajute semenii (tema Crez). Poate excelaţi în găsirea modelelor generale în structura informaţiilor (tema Analitic), în timp ce un altul are harul viziunilor de a prefigura implicaţiile descoperirilor

dumneavoastră (tema Futurist). Sau poate sunteţi înzestrat cu talentul de a strânge în jurul vostru un grup de oameni care vă cunosc şi care sunt gata să facă tot ce le stă în putinţă pentru a vă ajuta (tema Cuceritor), dar altcineva reuşeşte să se apropie mai mult de aceste persoane (tema Relaţionare).

În mod oarecum surprinzător, cu cât este mai mare abilitatea de a desluşi amănuntele propriilor teme, cu atât veţi reuşi mai uşor să identificaţi şi să apreciaţi calităţile celorlalţi oameni. Totodată, cu cât ignoraţi mai mult combinaţia temelor proprii, cu atât mai mult veţi ignora şi temele altora.

Cum îmi pot contracara slăbiciunile?

Da, e adevărat, toată lumea are slăbiciuni, şi ce-i cu asta? Aşa cum am arătat mai devreme, mulţi dintre noi suntem obsedaţi de slăbiciunile noastre. Oricât de mândri am fi de punctele noastre forte şi oricât de puternice ar putea părea uneori aceste atuuri, asupra sufletului nostru apasă bănuiala că slăbiciunile stau la pândă, precum o fiară, în străfundurile personalităţii noastre. Sperăm că de acuma v-aţi dat seama că slăbiciunile sunt mult mai puţin impunătoare – mai degrabă nişte căţeluşi decât fiare sălbatice. Şi totuşi, dacă sunt lăsaţi în voia lor, aceşti căţeluşi pot provoca destulă panică. De aceea, cel mai bun sfat este să nu vă concentraţi atenţia exclusiv asupra punctelor forte, ignorând astfel complet slăbiciunile ci, mai degrabă, să vă concentraţi asupra punctelor forte dar, în acelaşi timp, *să găsiţi modalitatea de a vă controla* slăbiciunile. Aşadar, care este cel mai eficient mod de a controla o slăbiciune?

Pentru început, trebuie să cunoaşteţi ce înseamnă o slăbiciune. Am definit slăbiciunea ca fiind *tot ceea ce împiedică atingerea unui randament excelent*. Această definiţie ar putea părea evidentă dar, înainte de a trece de

ea, nu uitaţi că nu este o definiţie a slăbiciunii pe care ar utiliza-o cei mai mulţi dintre noi. Majoritatea ar opta probabil pentru definiţia oferită de dicţionarele Webster şi Oxford English Dictionary, care explică termenul de „slăbiciune” prin „domeniul în care ne lipseşte competenţa”. V-am sfătui totuşi ca, în perioada în care vă străduiţi să vă clădiţi viaţa în jurul punctelor forte, să nu luaţi în seamă această definiţie, şi aceasta dintr-un motiv practic: la fel ca pentru majoritatea oamenilor, şi pentru voi există nenumărate domenii în care vă lipseşte competenţa, dar la cele mai multe dintre aceste domenii nici nu merită să vă gândiţi. De ce? Pentru că ele nu vă împiedică să atingeţi un randament excelent. Ele sunt irelevante. Nu trebuie să fie deloc controlate, ci doar ignorate.

Spre exemplu, nici inabilitatea de a lucra cu un spectrometru de masă, nici faptul că nu cunoaşteţi ordinea elementelor chimice din tabelul periodic nu constituie slăbiciuni, deoarece este foarte probabil să nu fiţi un savant. În afară de cazul în care sunteţi „în corzi” la un joc precum Trivial Pursuit, n-ar trebui să vă pese câtuşi de puţin că în aceste domenii vă lipseşte competenţa.

Acestea sunt exemple banale, în sensul că ele se referă la cunoştinţe şi aptitudini de specialist, dar oare sunt ele valabile şi pentru temele talentului uman? Nu cumva, dacă aveţi o competenţă scăzută în tema Strateg, ar trebui să etichetăm această caracteristică drept o slăbiciune şi să vă încurajăm să o controlaţi? Judecând după definiţia pe care noi am dat-o cuvântului „slăbiciune”, lipsa de talent pentru gândirea strategică *nu* este o slăbiciune, la fel cum nu este o slăbiciune să nu ştii rădăcina pătrată a lui *pl*. În viaţă există sute de mii de roluri pentru care nu este nevoie să iei parte la jocuri de genul „Ce-ar fi să… sau să alcătuieşti planuri pe termen

lung, aşa că lipsa ta de aplicaţie pentru tema Strateg este, pur şi simplu, un nontalent, o absenţă. Ea trebuie ignorată.

Şi totuşi, la fel ca în cazul spiriduşilor din film care se transformau în lighioane periculoase doar dacă erau stropiţi cu apă sau dacă erau hrăniţi după miezul nopţii, nontalentele irelevante se pot metamorfoza în adevărate slăbiciuni cu o singură condiţie: de îndată ce vă aflaţi angrenat într-un rol care *vă impune* să folosiţi zilnic unul dintre nontalentele voastre – o zonă a lipsei de aptitudini sau de cunoştinţe – ia naştere o slăbiciune. De pildă, ignoranţa cu privire la viteza de croazieră a unui avion Boeing 747, irelevantă în majoritatea cazurilor, devine o slăbiciune distrugătoare în situaţia în care pilotaţi un astfel de avion. La fel, nontalentul în domeniul Comunicării, inofensiv în slujba pe care, să zicem, aţi avut-o ca cercetător în domeniul juridic, se va transforma într-o slăbiciune, în momentul în care vă hotărâţi să deveniţi avocat pledant.

Ca atare, o dată ce ştiţi că într-adevăr aveţi o slăbiciune, un neajuns care vă împiedică efectiv să atingetf un randament excelent, care este cel mai bun mod de a o controla? Primul lucru pe care trebuie să-l faceţi este să aflaţi dacă acest neajuns este o slăbiciune a aptitudinilor, a cunoştinţelor sau a talentului. De exemplu, s-ar putea să aveţi dificultăţi cu vânzarea de produse medicale nu datorită faptului că v-ar lipsi talentul pentru confruntări (tema Conducere), ci pentru că este o pierdere de timp să încercaţi să vindeţi produse medicale doctorilor, când este o realitate a sistemului sanitar din ziua de azi, că persoana care într-adevăr hotărăşte ce produse medicale folosesc doctorii este, de fapt, contabilul-şef al clinicii. Ori poate, în calitatea de manager, problemele pe care le aveţi în a atribui responsabilităţi salariaţilor se datorează în mai mică măsură unei teme Dezvoltator, incomplet conturate

şi, mai degrabă, faptului că nu ştiţi cum să conduceţi o şedinţă de stabilire a priorităţilor cu angajaţii. În astfel de cazuri, soluţia este simplă: nu aveţi altceva de făcut decât să deprindeţi aptitudinile sau cunoştinţele de care aveţi nevoie.

Cum puteţi fi absolut sigur că ingredientul care lipseşte este o aptitudine sau anumite cunoştinţe, şi nu un talent? Ei bine, întrucât atingerea unui randament excelent nu este ceea ce s-ar putea numi o ştiinţă exactă, este greu să fiţi absolut sigur, dar sfatul nostru este următorul: în cazul în care, după ce aţi acumulat cunoştinţele şi aţi deprins aptitudinile de care aveţi nevoie, randamentul dvs. încă este slab, atunci, printr-un proces al eliminării, este *clar* că ingredientul lipsă este talentul. Moment în care ar trebui să nu vă mai pierdeţi timpul studiind modalităţile în care aţi putea progresa până la un randament excelent, încercând în schimb să treceţi la o strategie mai creativă.

Următoarele cinci strategii creative, puse la punct în urma interviurilor pe care le-am luat persoanelor cu un randament excelent, privesc modul în care se poate controla o slăbiciune a talentului:

1. îmbunătăţiţi-vă performanţa pas cu pas. Această primă etapă nu pare prea creativă, dar, în anumite cazuri, este singura strategie eficientă. Unele aptitudini sunt necesare pentru aproape orice rol în viaţă, de pildă capacitatea de a-ţi comunica ideile, sau a şti să-l asculţi pe cel de lângă tine, ori a-ţi organiza viaţa în aşa fel încât să te poţi afla unde trebuie la momentul potrivit în oricare zi, sau a accepta să-ţi asumi responsabilitatea pentru rezultatele muncii tale. Dacă nu aveţi teme dominante în aceste domenii – Comunicare, Empatie, Disciplină sau Responsabilitate – va trebui să vă apucaţi de treabă şi să vă străduiţi să vă perfecţionaţi. Din motivele prezentate în

capitolele precedente, este posibil să nu fiţi prea dornic să faceţi acest efort, şi în mod cert nu veţi atinge un randament excelent în nicio activitate dacă acesta este singurul efort pe care îl veţi face, însă oricum, el este absolut necesar. În caz contrar, astfel de slăbiciuni v-ar putea submina toate punctele forte pe care le aveţi în alte domenii. În cazul în care efortul de a vă perfecţiona, pas cu pas se dovedeşte prea istovitor, încercaţi următoarea strategie: elaboraţi un plan de neutralizare a slăbiciunii dumneavoastră.

2. Elaboraţi un plan de redresare. În fiecare dimineaţă, înainte să-şi pună pantofii, Kevin L. stă o clipă să-şi imagineze ce s-ar întâmpla dacă pe unul din pantofi ar picta cuvintele „Ce-ar”, şi pe celălalt, „fi să…”. Acest ciudat ritual reprezintă planul său de controlare a unei slăbiciuni cu un potenţial devastator pentru el. Kevin este manager al departamentului general de vânzări, al unei companii producătoare de software şi, lucru deloc surprinzător, una din responsabilităţile sale este de a crea strategia de vânzări a companiei pentru toate filialele din Statele Unite. Kevin este înzestrat cu multe talente – este analitic, creativ, ambiţios – dar, din nefericire, tema Strateg nu se numără printre ele. Aceasta înseamnă că, deşi mintea sa poate anticipa obstacolele care i-ar putea apărea în cale, ea nu este obişnuită să prefigureze pe îndelete toate alternativele care se pot ivi şi să vizualizeze până la cel mai mic detaliu unde l-ar putea conduce acestea. Mâzgăleala pantofilor dis-de-dimineaţă este cea mai bună tehnică pe care a putut-o născoci pentru a-şi aminti să-şi pună zilnic acea întrebare „Ce-ar fi să…” şi să anticipeze obstacolele.

Aceste tipuri de idiosincrazii, prezentate sub forma sistemelor de planuri de redresare, au apărut mereu în cursul cercetărilor realizate. Am discutat cu o directoare

care era atât de dezordonată, încât problema părea să fie de natură genetică, ea declarându-ne că a făcut un angajament faţă de sine însăşi ca, o dată pe lună, să facă o curăţenie totală la biroul ei. O altă persoană căreia i-am luat interviu a fost o profesoară, a cărei capacitate de concentrare era atât de redusă, încât îi era practic imposibil să găsească răbdarea de a nota lucrările tuturor elevilor săi. Planul ei de redresare? O regulă de a nu corecta niciodată mai mult de cinci lucrări. Corectează cinci, apoi fă-ţi o ceaşcă de cafea. Mai corectează cinci, apoi dă-i de mâncare pisicii.

Aveţi probabil şi dumneavoastră un plan de redresare pe care îl folosiţi drept „cârjă" pentru una din slăbiciunile persistente ale unui talent. Pdate fi vorba, de pildă, de ceva extrem de banal, cum ar fi cumpărarea unei agende pentru a putea avea evidenţa programului zilnic, sau de ceva mai „deosebit", cum ar fi să vă imaginaţi, de exemplu, publicul ascultător dezbrăcat complet atunci când aveţi emoţii înaintea unui discurs. Însă oricare ar fi acest plan de redresare, nu-i subestimaţi utilitatea. Timpul pe care vi-l puteţi acorda este limitat. Un sistem care vă ajută să scăpaţi de grija unei slăbiciuni, vă va permite să câştigaţi un timp pe care îl puteţi petrece gândindu-vă cum să vă cizelaţi un punct forte.

Uneori, nu este nevoie să meditaţi prea mult pentru a găsi cel mai bun sistem de redresare, deoarece îl puteţi găsi într-una din temele voastre predominante. Strategia următoare vă descrie acest lucru.

3. Folosiţi una din temele predominante pentru a vă învinge slăbiciunea.

Mike K. este consultant şi slujba sa constă în ţinerea de discursuri pentru oamenii de afaceri. Părerea unanimă este că el excelează în acest rol. Faptul că tariful său este de mai multe mii de dolari pentru fiecare discurs pe care îl

ţine şi că agenda sa este plină pentru următoarele douăsprezece luni pare să confirme faptul că este un orator extrem de eficient.

Nimeni nu este mai surprins de acest succes decât însuşi Mike. Dacă cineva i-ar fi spus acum 20 de ani că va ajunge să vorbească unor grupuri de patru până la cinci sute de oameni în fiecare săptămână şi să îi captiveze cu istorisirile şi ideile lui, şi-ar fi imaginat cel mai rău lucru cu putinţă – că încearcă să-l umilească, la fel ca toţi ceilalţi. Şi aceasta pentru că, la vârsta de patru ani, Mike a căpătat o deficienţă de vorbire care îl făcea să se bâlbâie. Acest impediment nu se manifesta doar ocazional sau doar în condiţii de stres. Era un defect constant, fiecare cuvânt fiind o capcană pentru el. Nu putea nici măcar începe să rostească cuvintele care începeau cu consoane. Când încerca să le pronunţe, imboldul de a vorbi clocotea în el. Putea simţi acest impuls, dar prima literă pur şi simplu nu voia să iasă. Aşa că în acel moment se oprea, articulând un zgomot nedesluşit, fără să poată rosti niciun cuvânt.

Cuvintele care începeau cu vocale erau şi mai cumplite. Articula primul sunet al cuvântului destul de uşor – era o vocală deschisă, în definitiv – dar restul cuvântului rămânea mult în urmă. Aşa încât primul fonem se repeta, iar şi iar, un sunet ca al unei locomotive cu aburi care se opinteşte să părăsească o gară singură, fără a lua cu ea vagoanele trenului.

Nu mai trebuie să spunem cât de chinuitoare a fost această slăbiciune pentru Mike. A avut ghinionul să înveţe la o şcoală cu internat în Anglia, unde unii dintre colegii lui au fost foarte cruzi cu el. Părinţii lui, îngrijoraţi l-au dus la numeroşi psihologi şi specialişti în logopedie, în speranţa că aceştia vor reuşi să-l vindece dar, în afară de faptul că i se spunea mereu să nu se mai străduiască să concureze cu fratele lui mai mare, Mike nu a aflat de la ei nimic care l-ar

fi putut ajuta. Anii de şcoală şi liceu au fost un supliciu pentru el, ca şi groaza care îi chinuia sufletul în zilele când i se cerea să citească cu voce tare un text în clasă, ura pe care o simţea pentru colegii lui zgomotoşi şi teama chinuitoare a adolescentului că nu va reuşi niciodată să se însoare pentru că nu va putea rosti cuvintele „Vrei să te căsătoreşti cu mine?”

Şi, într-o bună zi, s-a întâmplat un miracol. Mike a fost ales să citească un text în faţa întregii şcoli la ceremonia absolvirii. Văzându-şi numele pe lista vorbitorilor, Mike s-a enervat. Ştia că nu poate da vina pe şcoală în ansamblul ei, că direcţia şcolii nu făcuse altceva decât să respecte protocolul, acordând fiecărui absolvent ocazia să spună câteva cuvinte, şi totuşi, ce-o fi fost în mintea lor? Nu ştiau că dacă îl pun să citească totul se va transforma într-un spectacol penibil? Nu puteau să schimbe regulile şi să-l scutească de umilinţa sigură care îl aştepta?

Mike a scris o cerere adresată directorului pe care i-a înmânat-o personal, dar aceasta se petrecea în Anglia şi, mai mult decât atât, era o şcoală cu regim de internat – bineînţeles, regulile nu puteau fi schimbate.

În dimineaţa cu pricina, Mike s-a îndreptat cu paşi anevoioşi spre pupitru, copleşit de ridicolul iminent la care urma să se expună. În noaptea precedentă, repetase discursul sub supravegherea nemijlocită a directorului, iar bâlbâitul său transformase discursul planificat să dureze cinci minute într-un coşmar de 15 minute de suferinţă. Ştia ce avea să urmeze şi nu putea face nimic pentru a evita acea situaţie. Ca toate tragediile, şi aceasta era inevitabilă, aşa că a prins cu mâinile părţile laterale ale pupitrului, a aruncat o privire spre mulţimea infatuată şi a tras aer în piept să rostească primul cuvânt.

Şi, deodată, precum ambrozia, hrana zeilor, cuvintele

au început să curgă. Curgeau atât de repede şi de lin, încât abia putea să ţină pasul cu ele. Curgeau întocmai cum trebuia să curgă, aşa cum se întâmplă la oamenii normali. După câtva timp, îşi dădu seama că se află la mijlocul discursului, conform planului. S-a poticnit o clipită la cuvântul „sarcasm” – o ironie pe care astăzi a ajuns să o aprecieze – dar, după acest moment, a rostit uimitor de rapid şi coerent cea de-a doua parte a discursului său, articulând cu o uşurinţă impresionantă cuvinte-capcană precum „inevitabil”, „multitudine” şi „senzaţional”, apropiindu-se lin de final. Reuşise. Citise discursul de cinci minute fără să se bâlbâie. Şi, într-un mod bizar, aproape de neconceput, încerca un sentiment de satisfacţie pe care nu-l mai simţise niciodată până atunci. îşi ridică privirea spre auditoriul şi îşi văzu colegii înmărmuriţi, cu gurile căscate, câteva priviri descumpănite ale colegelor care, ani de-a rândul, îşi tot bătuseră joc de el în curtea şcolii şi, ceea ce i-a umplut sufletul de bucurie, cam zece zâmbete destul de forţate din partea celor mai buni prieteni ai lui.

La sfârşitul ceremoniei, au venit în fugă la el şi l-au întrebat: „Ce s-a întâmplat?” Bună întrebare, şi-a spus el. După un deceniu de terapie intensă pentru depăşirea defectului său de vorbire, acesta dispăruse brusc, în împrejurări cât se poate de „publice”. Ce Dumnezeu *se întâmplase*?

Întorcându-se pe firul evenimentelor, şi-a dat seama că, exact înainte să înceapă să citească textul, şi-a ridicat privirea spre ascultătorii adunaţi în faţa sa, le-a văzut chipurile şi s-a simţit… plin de energie. La început lent, iar apoi din ce în ce mai sigur pe el, şi-a dat seama că se simte extraordinar când se află în centrul atenţiei – o combinaţie a temelor Importanţă şi Comunicare, în limbajul Testului Identificării Punctelor Forte. Stresul enorm de a vorbi în faţa a sute de oameni, atât de înfricoşător pentru unii, era

pentru el cu siguranţă ceva ce îl făcea să capete puteri. În timp ce unii dintre colegii lui au îngheţat în faţa mulţimii, pierzându-şi şirul vorbelor, el a devenit mai dezinvolt şi mai sigur pe sine. Mintea sa părea să lucreze mai repede şi îşi găsea cuvintele mai uşor. Când se afla în centrul atenţiei, era capabil să facă ceea ce în viaţa de zi cu zi îi era imposibil: era în stare să-şi elibereze gândurile blocate în „închisoarea" minţii sale. Se putea exprima.

După descoperirea acestui talent, Mike a început să îl pună în practică în viaţa obişnuită şi atunci când nu avea privirile tuturor aţintite asupra lui. De fiecare dată când vorbea cu cineva – în curtea şcolii, în maşină, când mergea acasă, la telefon – îşi închipuia că vorbeşte în faţa a două sute de oameni. îşi fixa în minte această imagine, observa chipurile ascultătorilor săi, îşi organiza cu grijă gândurile şi, dintr-odată, cuvintele începeau să curgă. Din acel moment, nu a mai fost niciodată poreclit „M-M-M-Mike" la liceu, la locurile de muncă pe care le-a avut, de către prietenii sau colegii lui.

Exemplul lui Mike demonstrează cât se poate de elocvent modul în care punctele forte reuşesc să anihileze slăbiciunile. După ce, timp de zece ani, ajunsese să fie identificat prin prisma slăbiciunii sale, după eforturile disperate de a scăpa de defectul său de exprimare, sortite eşecului, Mike a avut norocul de a-şi identifica talentele care, cultivate în mod adecvat, l-au ajutat să-şi învingă acest defect. În încercările de a vă depăşi defectele, fiţi mereu atent la talentele care vă pot ajuta şi pe voi, la fel cum l-au ajutat pe Mike.

4. Găsiţi un partener. Parteneriatul este una din acele arte care au dispărut în lumea corporatistă contemporană. Descrierile pe două pagini pline a sarcinilor de serviciu care revin proaspătului angajat într-o firmă şi listele chiar mai lungi ale competenţelor obligatorii ne-au îndoctrinat

ideea că un angajat eficient este un angajat „polivalent”. Ca urmare directă a acestei îndoctrinări, nu este deloc de mirare că atât de mulţi dintre noi uită faptul că acest angajat multilateral este doar o născocire a imaginaţiei şi că, dimpotrivă, este foarte posibil ca ajutorul „polivalent” de care avem nevoie să se afle în mâinile celor de lângă noi.

Între persoanele cu un randament excepţional cărora le-am luat interviu, am descoperit mii de oameni care au devenit experţi în arta parteneriatului complementar modelator. Aceştia erau capabili nu numai să îşi descrie punctele forte şi slăbiciunile până la cel mai mic detaliu, ci şi să găsească în anturajul lor imediat o persoană ale cărei puncte forte se identificau cu slăbiciunile lor. Unele dintre aceste slăbiciuni erau lacune de cunoştinţe sau lipsa unor abilităţi, astfel că punctele forte corespunzătoare nu erau prea dificil de identificat. Am întâlnit antreprenori de mare succes pentru care calculele matematice constituiau o reală problemă şi care şi-au pus în gând şi, în cele din urmă, au reuşit să se asocieze cu contabili care erau aşi în aceste calcule, şi genii medicale în domeniul geneticii care au avut inspiraţia de a cultiva prietenia cu avocaţi de marcă pentru a se asigura astfel că vor obţine aprobarea lansării pe piaţă a medicamentelor miraculoase descoperite de ei. Cu toate acestea, cele mai impresionante exemple au fost acelea ale parteneriatelor construite pe baza temelor complementare ale talentului.

Unul dintre aceste exemple a fost cel al unui director general care înţelegea *ideea* că fiecare dintre subordonaţii săi imediaţi erau diferiţi unul de altul, dar care, de asemenea recunoştea că îi lipseşte talentul (tema Individualizare) de a afla cu exactitate *în ce anume* consta această diferenţă. În loc să încerce să pretindă că ştie acest lucru, a ales să angajeze o persoană expertă în

domeniul resurselor umane, al cărei rol principal a fost acela de a-l ajuta să înţeleagă idiosincraziile fiecăruia dintre angajaţii respectivi.

Un alt exemplu a fost acela al unui avocat, ale cărui pledoarii în sala de tribunal erau strălucite, dar care detesta munca de cercetare pe care o presupune efortul de documentare juridică din sălile de bibliotecă (tema Context). Pe măsură ce îşi consolida cariera, era conştient de faptul că cel mai important asociat pe care urma să îl aibă va trebui să fie unul a cărui pasiune pentru cercetarea în domeniul legilor era la fel de intensă ca pasiunea sa pentru pledoarii. Foarte curând, a descoperit o persoană ai cărei ochi străluceau la gândul zilelor lungi de muncă petrecute în faţa unor volume stufoase, tipărite cu litere minuscule şi, în prezent, cei doi asociaţi au, împreună, un succes extraordinar.

Mai există şi exemplul acelui fermecător, dar mult prea blând însoţitor de bord pe care îl îngrozeşte gândul că este nevoit să se certe cu un pasager prea zgomotos, sau chiar ideea că trebuie să dea o veste proastă vreunui pasager care nu este deloc recalcitrant. (tema Conducere). Prin urmare, la fiecare cursă, înainte să urce pasagerii, merge agale şi-şi întreabă colegii din echipaj dacă printre ei există cineva care îşi poate păstra calmul, atunci când trebuie să anunţe anularea unui zbor sau când se produc încurcături cu biletele, sau în alte momente la fel de neplăcute. Nu-şi găseşte întotdeauna partenerul perfect, şi totuşi de multe ori reuşeşte şi, după cum el însuşi afirmă, aceste parteneriate îl ajută să evite acele situaţii cu care se confrunta în trecut, când se intimida, îşi pierdea cumpătul şi îl enerva pe unul sau altul dintre pasageri.

Ceea ce impresionează la aceste exemple nu este, practic, profunzimea analizei introspective – în fond, în fiecare dintre aceste exemple tema/temele care lipsesc

sunt destul de evidente. Ceea ce este realmente interesant este disponibilitatea fiecărei persoane de a-şi recunoaşte imperfecţiunea. A cere ajutorul cuiva demonstrează tărie de caracter.

5. Pur şi simplu, nu mai încercaţi să scăpaţi de slăbiciune. Această strategie trebuie folosită doar în ultimă instanţă, dar atunci când sunteţi nevoit să recurgeţi la ea, s-ar putea să vă surprindă cât de utilă se poate dovedi.

Foarte mulţi dintre noi ne pierdem timpul, încrederea şi respectul încercând să învăţăm să facem lucruri de care, pur şi simplu, nu avem nevoie. De ce? Deoarece suntem încurajaţi în acest sens. Membrii prea zeloşi ai departamentelor de resurse umane insistă în a defini rolurile pe care ni le asumăm neluând în consideraţie *care* este obiectivul muncii pe care o desfăşurăm, ci *cum* trebuie să muncim. Ei preferă să legifereze stilul muncii, şi nu rezultatul activităţii, condamnând în acest fel fiecare angajat să deprindă un anumit stil de muncă. Ca atare, există angajaţi cărora le lipseşte tema Futurist şi care totuşi se străduiesc încontinuu să privească în perspectivă, pentru că cineva a decretat, că fiecare angajat trebuie să aibă o viziune de perspectivă asupra evenimentelor. Sau directori lipsiţi de simţul umorului care nu contenesc să spună anecdote, în speranţa că vor deveni mai spirituali, aceasta datorită faptului că au citit undeva că „folosirea adecvată a simţului umorului” este o cerinţă importantă a funcţiei de manager.

Persoanele cărora le-am luat interviuri au respins acest conformism stilistic. Sfatul lor pentru a te descurca atunci când ai o slăbiciune deosebit de persistentă? Renunţă la tentativele de a scăpa de ea şi vei vedea dacă îi pasă cuiva. Dacă faci aceasta, vei observa trei lucruri surprinzătoare, ne-au spus ei. În primul rând, nimănui nu-i pasă prea mult de aceasta. În al doilea rând, vei câştiga

foarte mult respect şi, în sfârşit, te vei simţi mult mai bine.

Mary K., o directoare lipsită de talentul Empatiei, a folosit această strategie. După ce tot încercase şi nu reuşise să înţeleagă misterele sentimentelor pe care le nutrea fiecare salariat din subordinea ei, la un moment dat a luat o hotărâre. A mărturisit în faţa fiecăruia dintre angajaţii săi că nu are talentul Empatiei, spunând „De azi înainte, nu o să mai încerc să mă prefac. Nu o să pot niciodată să te înţeleg intuitiv, aşa că dacă vrei ca eu să ştiu ce sentimente ai, ai face mai bine să-mi spui chiar tu. Şi să nu-ţi imaginezi că dacă îmi spui doar o dată, la începutul anului, e destul. Nu reuşesc să-mi întipăresc în memorie sentimentele tale, deci va fi nevoie să-mi reaminteşti mereu, altfel nu o să ştiu niciodată”.

Această mărturisire a provocat un sentiment general de uşurare. Angajaţii ştiau că are o fire blândă, dar nu au fost deloc surprinşi să afle că nu are talentul Empatiei. Dacă cineva i-ar fi întrebat, ar fi spus, probabil, că este cam distrată sau distantă, nu lipsită de empatie, dar sensul ar fi fost acelaşi. După spusele unuia dintre ei, „Mary e atât de ignorantă în ceea ce priveşte sentimentele celor din jur, încât poate fi cea mai bună prietenă a ta fără să-şi dea seama”.

A avut nevoie de curaj şi, recunoscându-şi slăbiciunea şi faptul că are de gând să o depăşească, Mary a făcut un important pas înainte în cariera sa de manager. Salariaţii au început să o considere mai onestă – avea un defect, dar era conştientă de el – şi a devenit astfel, în ochii lor, un manager în care poţi avea încredere. Comportamentul ei a pierdut acea tentă „actoricească”, acea notă de falsitate, devenind astfel previzibil – imperfect, e adevărat, însă previzibil în imperfecţiunea sa. Acest lucru a fost pe placul tuturor salariaţilor.

Recunoscându-vă una dintre slăbiciuni şi anunţând

că nu mai aveţi de gând să încercaţi să scăpaţi de ea, aţi putea ajunge la acelaşi rezultat ca Mary. Recunoaşteţi în mod public că aţi pierdut bătălia cu slăbiciunea de neînlăturat şi este foarte probabil că veţi câştiga încrederea şi respectul celor din jur.

Fiecare dintre aceste strategii – îmbunătăţiţi-vă performanţa pas cu pas, elaboraţi un plan de redresare, folosiţi una din temele voastre predominante pentru a vă învinge slăbiciunea, găsiţi un partener şi pur şi simplu, nu mai încercaţi să scăpaţi de slăbiciune – vă poate ajuta în efortul de a vă clădi viaţa pe baza punctelor forte. Dar, indiferent ce strategie veţi folosi, nu pierdeţi niciodată din vedere scopul pe care îl urmăriţi. Aceste strategii nu vă vor transforma slăbiciunile în puncte forte. Menirea lor este de a vă ajuta să puteţi controla o slăbiciune, în aşa fel încât ea să nu stea în calea punctelor forte. Aşa cum am văzut, acest control preventiv se poate dovedi preţios deşi, de unul singur, el nu este suficient pentru a ridica activitatea dvs. la un nivel excelent.

Un ultim aspect legat de controlul slăbiciunilor. Unii oameni se întreabă dacă nu cumva o temă puternică ar putea deveni atât de dominantă, încât să ajungă să împiedice obţinerea unui randament excelent şi astfel să se transforme, ea însăşi, într-o slăbiciune. De pildă, poate cineva avea o temă Activator atât de puternică, încât să piardă perspectiva viitorului? Sau poate tema Conducere deveni atât de pronunţată, încât persoana respectivă să ajungă să-i enerveze pe cei din jurul său? Viziunea noastră asupra acestei probleme este diferită. Un om nu poate avea niciodată o temă prea puternică, oricare ar fi ea, ci prea puţin dintr-o altă temă. Spre exemplu, persoanele nepoliticoase nu au suficient de pronunţate talentele Conducere şi Empatie. Oamenii nerăbdători nu au un talent Activator prea dezvoltat, şi au insuficient talent

Futurist.

Această distincţie nu este esoterică. Dimpotrivă, ea are repercusiuni practice. Dacă la un moment dat aveţi impresia că o anumită persoană se străduieşte să atingă un randament excelent din cauză că una din temele sale este prea puternică, atunci îi veţi spune să o lase mai încet, să-şi schimbe comportamentul, să-şi schimbe însăşi fiinţa şi identitatea. Acest tip de sfaturi are un potenţial distrugător şi, chiar dacă este bine intenţionat, este rareori util. Dacă dimpotrivă, vi se pare că depune eforturi pentru că una sau unele dintre temele sale este mai puţin pronunţată, i-aţi putea da un sfat mai bun. îi puteţi sugera să-şi controleze slăbiciunea. îi puteţi spune să se gândească, de fapt, care dintre cele cinci strategii s-ar putea dovedi mai utilă în cazul lui, să aleagă una sau două şi apoi să aplice această strategie, cu modificările pe care le crede de cuviinţă. Acest sfat poate fi destul de greu de pus în aplicare, dar este mai creativ, mai realist şi, astfel, mai eficient.

Pot să-mi dau seama, în funcţie de temele mele, dacă am ales o carieră potrivită?

Dintre toate întrebările care vă pot ţine treaz noaptea când vă gândiţi la cariera personală, următoarele două sunt cele mai sâcâitoare: în primul rând, aţi ales oare cel mai potrivit domeniu pentru o carieră. (învăţământ, sănătate, inginerie mecanică, informatică, modă ş.a.m.d.)? în al doilea rând, aveţi o slujbă care vi se potriveşte? Este mai bine să fiţi, de pildă, vânzător, manager, administrator, scriitor, designer, consilier, analist, sau să aveţi o altă slujbă, poate una cu totul specială?

Dacă alegeţi un rol care vi se potriveşte, dar într-un alt domeniu decât cel în care ar trebui să vă aflaţi, este posibil să ajungeţi un agent de vânzări priceput care vinde servicii în care nu crede, sau un designer genial de

produse care vă Iasă rece. La fel, dacă vă alegeţi cel mai potrivit domeniu, dar nu reuşiţi să vă găsiţi cel mai bun rol, v-aţi putea pomeni administrator de şcoală când, de fapt, aţi prefera să predaţi în acea şcoală, sau secretar de redacţie la un ziar ori la o revistă, deşi mai degrabă aţi dori să scrieţi articole decât să desfăşuraţi o muncă de organizare.

Cum vă pot ajuta rezultatele Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte să răspundeţi la aceste două întrebări importante privind cariera dumneavoastră? Descrierea temelor predominante nu include, în fond, decât o serie de informaţii foarte generale referitoare la domeniul în care ar trebui să vă aflaţi şi, cu toate că ele vă pot oferi, într-o oarecare măsură, o îndrumare de ansamblu în legătură cu slujba, sau rolul, pe care ar trebui să îl alegeţi, ar fi bine să nu luaţi această îndrumare drept literă de lege.

Aceste răspunsuri vi s-ar putea părea surprinzătoare, aşadar să analizăm puţin mai detaliat noţiunile de „domeniu” şi „rol”, pentru a vedea exact unde, cum şi în ce măsură Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte vă poate ajuta în acest sens.

DOMENIU

Aţi completat vreodată vreunul din acele teste care îşi propun să vă îndrume spre alegerea unei cariere, genul de test la care răspundeţi la o serie de întrebări şi aflaţi care este cel mai potrivit domeniu pentru voi? Aceste teste pornesc de la premisa că toţi cei care lucrează într-un anumit domeniu trebuie să aibă aceleaşi înclinaţii. Ele realizează un studiu al înclinaţiilor proprii, apoi fac o comparaţie, pentru fiecare domeniu, cu toate datele aflate în baza lor de date şi, la sfârşit, vă „expediază” spre acel domeniu pentru care aveţi cele mai multe afinităţi.

Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte nu face

parte din acest tip de teste. Testul vă dezvăluie temele predominante şi, deşi aceste teme vă pot sugera anumite direcţii pe care le puteţi urma în carieră, ele nu vă constrâng în niciun fel să faceţi o opţiune pentru un anume domeniu. Nici nu ar putea să facă acest lucru. De ce? Pur şi simplu datorită faptului că cercetarea pe care am realizat-o nu confirmă existenţa unei relaţii în plan liniar între teme şi domenii. Una dintre cele mai spectaculoase descoperiri pe care le-am făcut în urma interviurilor noastre a fost numărul mare de persoane cu teme asemănătoare care au un randament excepţional în domenii extrem de diferite.

Atunci când Jeanne J. şi Linda H. au completat Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte, trei dintre cele cinci teme predominante ale lor s-au dovedit a fi Importanţă (o dorinţă foarte puternică de a căpăta recunoaşterea meritelor), Activator (o dorinţă de a acţiona) şi Conducere (o înclinaţie pentru confruntări). Jeanne şi Linda sunt destul de asemănătoare ca stil. Amândouă sunt agresive, directe şi, într-o oarecare măsură, amândouă intimidează. Drumul lor în profesia aleasă este şi el asemănător. Amândouă lucrează în profesii care le-au adus în poziţii de prim rang pe plan naţional, amândouă au un randament excepţional. Cu toate acestea, domeniile în care îşi desfăşoară activitatea cele două nu ar putea fi mai diferite.

După absolvirea facultăţii, Jeanne a început imediat să lucreze în domeniul vânzărilor cu amănuntul, un domeniu care a atras-o întotdeauna într-un mod cu totul special. Era atât de imediat, atât de uşor cuantificabil, atât de direct. Întregul proces o fascina, începând cu cumpărarea şi desfacerea produselor şi până la asigurarea de servicii clienţilor. îi era imposibil să-şi închipuie că ar putea vreodată să lucreze într-un alt domeniu.

În această lume a vitezei, temele lui Jeanne

(Activator, Conducere şi Importanţă) s-au dovedit extrem de importante. Nu i-a fost niciodată teamă să acţioneze, chiar şi atunci când nu avea informaţii suficiente. Nu s-a sfiit niciodată să-şi înfrunte colegii de muncă şi să-i provoace să facă eforturi pentru a atinge un randament excepţional în muncă. Aşa încât a urcat mereu pe tradiţionala scară ierarhică, ajungând membru al consiliului de administraţie al lanţului de magazine Disney Stores, preşedintă a magazinelor Victoria's Secret, preşedintă a firmei Banana Republic, care, sub conducerea sa, a reuşit să depăşească o cifră de vânzări de un miliard de dolari, până în prezent, când ocupă funcţia de preşedintă a firmei Wal-Mart în comerţul pe Internet, unde are sarcina importantă de a se ocupa de readucerea la zi a site-urilor de pe Web, ale celui mai mare lanţ de magazine de pe planetă.

Linda nu şi-a găsit la fel de uşor drumul în viaţă. În timp ce studia la Universitatea Pittsburgh, a făcut cunoştinţă cu un coleg de facultate care avea o adevărată pasiune pentru drept. El era editorul ziarului campusului universitar, intitulat *Law Reuieiv*, şi îşi petrecea foarte mult timp în biblioteca universităţii, unde pregătea articolele pentru ziar. Linda nu avea o înclinaţie deosebită pentru studierea dreptului, dar era (şi încă mai este) atrasă de persoanele care pun mult suflet în munca pe care o desfăşoară, astfel că a stat alături de el în bibliotecă, lucrând pe post de corector al ziarului şi studiind compendiile de legi. În cele din urmă, cei doi s-au împrietenit.

Probabil că relaţia dintre ei s-ar fi consolidat, cu timpul, dacă nu s-ar fi întâmplat nenorocirea ca el să moară într-un accident de maşină, cu o săptămână înainte de absolvire, în timp ce se ducea să-şi viziteze părinţii. Când a fost din nou în stare să gândească clar, după

groaznicul accident, cel mai apăsător sentiment pe care l-a avut Linda a fost că munca lor fusese întreruptă, că firul activităţii care îi unise fusese rupt. Aşa încât, fără să ştie prea bine unde va ajunge, a început să-i reclădească prietenului ei viaţa, din locul în care el o părăsise. „A fost cel mai practic lucru pe care l-am putut face în amintirea lui" spune ea acum, încercând să explice. S-a înscris la facultatea de drept, a contribuit la editarea ziarului *Laiv Reoiew*, a devenit la fel de pasionată de studiu cum fusese şi el, şi a avut a doua cea mai mare medie generală de absolvire la nivelul întregii universităţi.

După aceea, cariera sa a fost o serie de succese răsunătoare. A fost prima femeie din Texas care a secondat un judecător al Curţii de Apel a Statelor Unite. A fost prima femeie angajată cu funcţia de partener într-o renumită firmă de avocaţi din Dallas. A fost prima femeie propusă pentru funcţia de împuternicit al Comisariatului Gărzii Financiare, a Statelor Unite. Şi, pentru că a ratat obţinerea acestei slujbe din cauza unor împrejurări pe care nu le-a putut controla, a fost prima femeie aleasă preşedinte al comisiei de consultanţă legală a Bursei din New York.

Este evident că inteligenţa nativă a Lindei a jucat un rol însemnat în obţinerea acestor succese dar, dacă ar fi să analizăm mai îndeaproape opţiunile carierei sale, am putea observa că la baza luării acestor decizii nu a stat numai dorinţa de onora amintirea prietenului ei. De fapt, fiecare pas pe care l-a făcut în carieră a lăsat amprenta temelor sale predominante. Fiind prima femeie care a lucrat vreodată ca partener într-o firmă de avocaţi, efortul de a se face remarcată, de a atrage atenţia celorlalţi asupra sa o făcea să se simtă bine (Conducere), dar simţea în suflet dorinţa ca impactul muncii sale să fie mai mare (Importanţă). Aşa că, în loc să-şi bată capul cu munca

pentru firma de avocatură din Texas, ea a optat, în mod deliberat (Activator) să-şi creeze o reputaţie solidă într-un domeniu – supravegherea şi investigarea activităţii firmelor de afaceri imobiliare – care să-i poată da o sursă independentă de putere şi credibilitate. Această activitate a adus-o în atenţia celor mai importante bănci de investiţii din Wall Street, care, la rândul lor, i-au furnizat clienţi deosebit de importanţi, i-au dat posibilitatea să aibă numeroase apariţii şi discursuri publice, să-şi publice cărţile şi să ţină discursuri în cele mai prestigioase universităţi din Statele Unite, „catapultând-o" astfel, din Texas şi conferind activităţii sale o importanţă majoră pe plan naţional.

Pdvestea carierei celor două personaje ale noastre, Jeanne şi Linda, ne arată faptul că există numeroase feluri de a găsi cel mai bun domeniu de activitate. Jeanne l-a simţit pe al ei cu toată fiinţa sa. Linda a ajuns să lucreze în domeniul ei pentru a onora memoria unui prieten (şi, apropo, în prezent, în ciuda succesului său, ea crede că dacă ar fi să o ia de la început, probabil că ar alege afacerile, nu dreptul, ca domeniu de activitate). Şi voi va trebui să vă alegeţi domeniul în acelaşi fel – ascultând de impulsul care vă îndreaptă paşii într-o anumită direcţie şi apoi optând pentru ceea ce vă place cel mai mult. Dacă nu simţiţi o înclinaţie deosebită pentru niciun domeniu, va trebui să încercaţi de mai multe ori în timpul facultăţii sau în primii ani după absolvire şi să vă restrângeţi gama de opţiuni prin eliminări succesive.

Acesta este motivul pentru care am afirmat mai devreme că, practic, Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte nu vă sfătuieşte să lucraţi într-un anumit domeniu. Atunci când şi-au croit un drum în viaţă, nici Jeanne, nici Linda nu ar fi avut prea mult de câştigat dacă îşi cunoşteau temele predominante pentru că, deşi lucrează în domenii

atât de diferite, temele lor sunt foarte asemănătoare. Acelaşi lucru este valabil şi pentru dumneavoastră. Temele predominante nu vă vor ajuta neapărat să alegeţi între o carieră de comerciant, de avocat sau chiar de tâmplar. Ceea ce ele *pot* într-adevăr face este să vă ajute, să vă descurcaţi cât mai bine în oricare domeniu de activitate aţi alege.

ROL

Aici, Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte vă poate fi de mai mare ajutor. Studiul realizat ne-a condus la concluzia că persoanele care excelează în unul şi acelaşi rol au, într-adevăr, unele teme asemănătoare. De pildă, mulţi dintre ziarişti pe care i-am intervievat au descoperit că tema Adaptabilitate se numără între cele cinci teme predominante care îi caracterizează. Ei nu ştiu niciodată exact în ce va consta munca lor, de la o zi la alta. Luni dimineaţă s-ar putea pomeni, de exemplu, adăpostindu-se de ploaie în faţa Hanului Ramada, din aeroportul din Newark, aşteptând să ia interviuri supravieţuitorilor unui accident aviatic, iar marţi dimineaţă sunt înapoi la birou terminând un articol despre impactul creşterii ratei dobânzilor asupra populaţiei. Cu toate că pe cei mai mulţi dintre noi astfel de schimbări permanente ale subiectului, ale împrejurărilor şi ale locului în care lucrăm ne-ar epuiza, persoanelor înzestrate cu talentul Adaptabilităţii acest ritm le dă energie. Elementul surpriză este esenţial pentru ei.

Mulţi dintre doctorii pe care i-am intervievat, indiferent de specialitatea pe care o au, sunt înzestraţi cu talentul Soluţionare. În fiecare zi, ei trebuie să facă faţă pacienţilor care au nevoie de ajutor. Sunt nevoiţi să rezolve problema pe care fiecare pacient o are acum, chiar în acest moment, conştienţi de faptul că, oricât de sârguincios şi atent îşi îndeplinesc datoria, viitorul nu le va

aduce altceva decât tot mai mulţi pacienţi care trebuie vindecaţi. Acest rol ar putea fi considerat sisific şi destul de ingrat, dacă ei nu ar avea harul de a simţi acea mulţumire lăuntrică de a-şi vedea pacienţii înzdrăvenindu-se sau, în unele cazuri, de a constata că pacientul începe să-şi accepte senin soarta.

În aceeaşi ordine de idei, am descoperit mii şi mii de profesori înzestraţi cu teme precum Dezvoltator, Empatie şi Individualizare care au reuşit probabil să folosească aceste talente cu maximum de eficienţă atunci când şi-au ajutat elevii sau studenţii să înveţe. Conducere, Activator şi Competiţie au fost cele trei talente de bază între primele cinci teme ale agenţilor de vânzare pe care i-am intervievat, talente care îi fac nerăbdători să se confrunte cu clienţii lor, să încerce să-i convingă şi să profite de orice ocazie pentru a-şi evalua eficienţa în raport cu ceilalţi.

În ciuda acestor descoperiri, trebuie să vă avertizăm să fiţi precaut atunci când trageţi o linie prea apăsat între o anumită temă şi un anumit rol. Motivul pentru care vă sugerăm să fiţi circumspect este că datele pe care ni le-au furnizat interviurile din cadrul studiului realizat de noi ne arată că există mii de oameni care au combinaţii foarte diferite de teme şi care, în pofida acestui lucru, îndeplinesc acelaşi rol la fel de bine.

Steve S. şi Victoria S. au amândoi succes în afaceri, şi totuşi, primele cinci teme ale lui Steve sunt Competiţie, Analitic, Strateg, Ideaţie şi Futurist, în timp ce Victoria este caracterizată de Empatie, Dezvoltator, Soluţionare, Context şi Consistenţă. Cum pot ei excela în acelaşi rol, având combinaţii de teme atât de diferite? Răspunsul este următorul: o fac modelându-şi rolul în aşa fel încât să corespundă temelor lor predominante.

Steve este managerul unei companii de pe Internet, denumită Icebox, care produce şi distribuie pe Web filme

de desene animate de scurt metraj. Geniul său constă în faptul că e capabil să-i convingă pe regizori şi pe investitori să înţeleagă şi literalmente să-i cumpere viziunea pe care el o are în legătură cu viitorul. Modelul său de afacere este incomplet, conţinutul acestui model (în momentul redactării acestei cărţi) se află încă în mintea regizorilor cu care lucrează, iar tehnologia video în flux continuu mai are încă de aşteptat câţiva ani până să devină pe deplin funcţională. Cu toate acestea, pe el îl încântă efortul de a metamorfoza această nesiguranţă într-o imagine extrem de interesantă a unei afaceri profitabile. Şi-a strâns în jurul său o echipă de executanţi competenţi şi persoane care se ocupă de relaţiile cu clienţii, lăsându-şi astfel spaţiu de manevră şi timp liber pentru a putea face ceea ce-i place cel mai mult.

Victoria este directoarea unei firme de relaţii publice, înfiinţată în urmă cu doisprezece ani, care are sediul central la Londra şi este specializată în domeniul lanţurilor hoteliere cu servicii complete, cum ar fi Four Seasons şi Swissotel. Conform spuselor ei, ea nu este un strateg în domeniul afacerilor şi preferă să-i transfere anumite sarcini de serviciu fostului ei coleg, cu care înainte a lucrat la o bancă. În schimb, Victoria se ocupă de conducerea laturii operaţionale a afacerii. Ea este aceea care alege noii asociaţi, îi distribuie pe posturi, află ceea ce trebuie să înveţe fiecare dintre aceştia şi le ascultă păsurile. În acest rol, ea reuşeşte să-şi folosească, dacă nu toate, atunci cele mai multe dintre temele sale predominante şi, drept urmare, afacerea ei este înfloritoare, iar cei patruzeci de angajaţi ai firmei ei sunt prosperi.

Steve ar eşua lamentabil dacă s-ar afla în locul Victoriei. Victoria n-ar rezista o zi în rolul lui Steve. Cu toate acestea, amândoi sunt excepţionali ca manageri.

John F. pilotează un avion Boeing 737 pentru

compania American Airlines. Gilles R. pilotează un Boeing 767 pentru Air France. Cele cinci teme predominante ale lui John sunt Corectitudine, Armonie, Context, Dezvoltator şi Relaţionare. Ale lui Gilles sunt Corectitudine, Armonie, Disciplină, Responsabilitate şi Studios. Cei doi au în comun temele Corectitudine şi Armonie. Dacă stăm să ne gândim, este normal, având în vedere responsabilităţile care revin unui căpitan de zbor. Tema Corectitudine îi determină să-şi trateze la fel toţi pasagerii şi să aplice cu stricteţe toate măsurile de siguranţă, oricât de arogant ar putea deveni uneori un pacient care călătoreşte des cu avionul. Tema Armonie le permite să păstreze mereu relaţii cordiale cu colegii din carlingă, iar atunci când totuşi apare vreo neînţelegere, ea este rapid rezolvată, astfel ca pilotul şi copilotul să poată pilota în linişte avionul.

Şi totuşi, cum rămâne cu restul temelor lor? Care este efectul lor? Pe John, temele Dezvoltator, Context şi Relaţionare l-au dus într-o direcţie foarte precisă. El a devenit profesor. Titlul funcţiei sale actuale este de Căpitan de Control Aerian, cu rang de instructor dar, în limbajul obişnuit, el este profesor. El instruieşte membrii echipajelor în legătură cu modul de funcţionare a noului Boeing 737 – 800. În acest rol, el nu numai că reuşeşte să-şi încordeze „muşchii" Relaţionare şi Dezvoltator în timp ce stabileşte relaţii cu cursanţii săi, se străduieşte să-i ajute să înveţe, dar îşi foloseşte în mod eficace şi tema Context. Se pare că pentru piloţi, cea mai bună metodă de instruire o reprezintă metoda studiilor de caz. John o descrie în felul următor: „La fiecare două săptămâni, vin aici o sută de piloţi, iar eu practic le explic cum trebuie să manevreze avionul în situaţiile dificile care s-ar putea ivi la un moment dat. Le dau ca exemplu una sau alta din numeroasele poveşti despre alţi piloţi care nu au reuşit să redreseze avionul prea bine sau în timp util şi le explic ce

trebuie să facă pentru a se descurca în astfel de situaţii. Pentru piloţi, experienţa trecutului este ca o carte de căpătâi, pentru că din ea învăţăm, ea ne ajută să progresăm”.

Celelalte trei teme ale lui Gilles, Disciplina, Responsabilitatea şi Studios au găsit o altă supapă. Lui Gilles îi place enorm să zboare. Mai precis, lui Gilles îi place enorm să aterizeze. Este conştient de faptul că în calitatea sa de căpitan are responsabilitatea să asigure siguranţa deplină a pasagerilor, astfel că la fiecare cursă este mândru că trebuie să fie extrem de atent la orice detaliu, îndeosebi atunci când aterizează. Pentru el nu există vreun sentiment care se poate compara cu cel pe care îl are atunci când avionul atinge solul atât de lin, încât pasagerii abia observă că trenul de aterizare a atins pământul. Rareori se întâmplă să primească vreo dovadă de recunoştinţă pentru precizia sa măiastră, dare/ ştie că, aşa cum se spune în jargonul piloţilor, a mai „făcut un semn pe răboj”.

Acesta este modul în care şi-au găsit expresie temele sale Responsabilitate şi Disciplină. Dar tema Studios? Se pare că în afară de bucuria pe care a simţit-o în timp ce învăţa să piloteze, Gilles nu şi-a folosit această temă în munca sa de zi cu zi. În schimb, apelează în permanenţă la ea pentru a-şi umple orele lungi de aşteptare din timpul escalelor, când nu face altceva decât să citească. A devenit un pianist foarte bun şi poate interpreta partituri deosebit de pretenţioase la orgă. A învăţat germană şi spaniolă. De ce? „Fără niciun motiv anume. Nu învăţ neapărat ceva ca să mă pot folosi de ceea ce învăţ. Pur şi simplu învăţ pentru că îmi place să studiez. îmi place să deprind abilităţi noi”.

Fiecare dintre aceste exemple ne reaminteşte faptul că, oricare ar fi rolul ales, există multe modalităţi de a

atinge un nivel excepţional. E adevărat, unele teme par să se potrivească cu anumite roluri. Dar în niciun caz nu trebuie să credeţi că munca pe care o desfăşuraţi nu vi se potriveşte doar pentru că unele dintre temele dumneavoastră predominante nu sunt, la prima vedere, cele mai bune pentru rolul în care vă aflaţi.

Rezultatele cercetării punctelor foarte realizată de noi nu susţin afirmaţia extremă, şi extrem de înşelătoare, că „poţi să te descurci foarte bine în orice rol, dacă ţii neapărat", dar ea ne poate conduce totuşi la următorul adevăr: indiferent de activitatea pe care o desfăşuraţi, *veţi avea cel mai mult succes atunci când vă veţi modela rolul în aşa fel încât să se potrivească în cea mai mare parte a timpului cu talentele voastre predominante*. Sperăm ca prin evidenţierea temelor predominante să vă putem ajuta, să vă modelaţi rolul pe care vi l-aţi asumat.

CAPITOLUL 6

Administrarea Punctelor Forte

„FIDEL", SAM MENDES ŞI PHIL JACKSON RÂND PE RÂND

Fidel", Sam Mendes şi Phil Jackson

„Care este secretul succesului lor?"

Sunt multe lucruri pe care le puteţi face ca manager pentru a evita un potenţial eşec. Puteţi să vă stabiliţi clar aşteptările, puteţi să scoateţi în evidenţă ţelurile pe care activitatea oamenilor trebuie să le urmărească. Puteţi să îndreptaţi greşelile oamenilor şi puteţi să-i lăudaţi atunci când fac un lucru bun. Dacă faceţi adesea toate aceste lucruri bine, nu veţi eşua în cariera dvs. de manager.

Dar puteţi la fel de bine să daţi greş. Ca să excelaţi în funcţia de manager, să transformaţi talentele oamenilor în atuuri trebuie să aveţi o calitate în plus, care este şi cea mai importantă. Fără aceasta, indiferent cât de atent vă formulaţi aşteptările, vă comunicaţi scopul, îndreptaţi

greşelile sau lăudaţi performanţele angajaţilor, nu veţi excela niciodată. Acel „ceva” de care vorbeam este *Individualizarea* şi sună astfel:

Ralph Gonzalez lucrează ca director al unui lanţ de magazine Best Buy şi are un succes fenomenal în vânzarea de produse electronice şi electrocasnice. Cu câţiva ani în urmă, i-a fost încredinţată sarcina de a repune pe picioare un magazin în declin din Hialeah, Florida. Cu creativitatea, pasiunea sa şi cu asemănarea oarecum deconcertantă cu un Fidel Castro în tinereţe, a făcut imediat impresie. Ftentru a da o identitate şi un scop angajaţilor săi, a numit magazinul Revoluţia, iar fiecare angajat al său a primit un nume de revoluţionar (o decizie foarte îndrăzneaţă, având în vedere sentimentul anti-Castro din Florida, dar care, cu toate acestea, a dat roade). A redactat o Declaraţie de Revoluţie şi a cerut ca unele din echipele angajate în acest proiect să poarte uniforme militare. A afişat în vestiar toate etapele demersului şi a sărbătorit în mod intenţionat fiecare succes neînsemnat. Şi, pentru a-şi face toţi angajaţii să înţeleagă că oricine poate atinge un randament excelent la locul de muncă, el i-a dat fiecăruia câte un fluier şi i-a spus să-l folosească de fiecare dată când vede un angajat, un supraveghetor sau un director făcând ceva „revoluţionar”. Astăzi, fluierele sunt folosite atât de des încât au acoperit muzica lui Bob Marley ce se aude în megafoane, iar registrele financiare pot confirma acest lucru: indiferent ce registru contabil ai folosi – creşterea vânzărilor, creşterea profitului, satisfacţia clientului sau diminuarea fluctuaţiei de personal – magazinul din Hialeah este unul dintre cele mai bune din lanţul Best Buy.

Însă, în mod surprinzător, când a fost intervievat, Ralph nu a atribuit succesul său ideii folosirii numelui de Revoluţie, a fluierelor, nici asemănării lui cu un Fidel

Castro mai tânăr. În schimb, a afirmat: „Totul se rezumă la a-ţi cunoaşte angajaţii, întotdeauna încep prin a întreba fiecare nou angajat dacă este o persoană extravertită sau introvertită. Cu alte cuvinte, este un om capabil să închege o conversaţie cu clienţii noştri sau îi place să aranjeze marfa pe raft astfel încât fiecare produs să arate cât mai tentant? Dacă este o persoană sociabilă, atunci îl voi ţine sub supraveghere pentru a mă convinge dacă comportamentul lui este natural, în care caz îl voi repartiza la casă ori într-un serviciu pentru clienţi; sau, dacă se pricepe la vânzări, îl voi pune să facă mai multe prezentări ale celor mai recente şi mai complexe produse ale noastre, în perioada în care suntem foarte ocupaţi. Apoi o să văd cum doreşte să fie ajutat. Chiar acum am un director comercial care vrea ca eu să fiu ferm şi competitiv; aşa este şi el, şi aşteaptă acelaşi lucru şi de la mine. În schimb, directorul meu de inventar se aşteaptă la cu totul altceva de la mine. Vrea ca eu să mă exprim foarte clar şi să motivez fiecare acţiune pe care trebuie să o întreprindem. Continuu să supraveghez astfel şi ajung să-i cunosc pe fiecare în parte. Dacă nu aş proceda în acest mod, niciuna din celelalte măsuri nu ar avea vreun efect”.

Ralph Gonzales, care trudeşte în continuare într-o zonă destul de puţin cunoscută din sudul Floridei, este doar unul dintre marii directori ale căror realizări au la bază conceptul de individualizare. În timpul interviurilor noastre, am descoperit alţi zeci de mii de oameni ca el în fabrici, departamente de vânzări, saloane de spital şi săli de consiliu. De fapt, indiferent de locul în care am căutat, oricât de anonim sau, dimpotrivă, plin de farmec şi personalitate era mediul de muncă, concluzia a fost mereu aceeaşi: când am studiat activitatea marilor manageri, toţi păreau că împărtăşesc aceeaşi pasiune pentru individualizare.

Când Sam Mendes, tânărul regizor al filmului *American Beauty*, care a câştigat premiul Oscar, a fost rugat de ziarul britanic *The Independent* să dezvăluie secretul succesului său, acesta a răspuns: „Nu sunt un regizor al unei grupe de elită. Nu sunt dascăl. Sunt instructor. Nu am o metodologie. Fiecare actor este diferit. La turnarea filmului, pe platou, trebuie să-i sprijini pe toţi, să-i atingi pe umăr şi să le spui «Sunt lângă tine. îţi ştiu fiecare mişcare.»... Lui Kevin Spacey îi place să glumească şi... să joace tot felul de roluri când vorbeşte la telefonul mobil cu agentul lui sau cu altcineva, până în ultimul moment dinaintea acţiunii. Cu cât e mai relaxat, cu atât e mai jovial şi mai puţin concentrat la ceea ce face. Când spui «Acţiune», este ca o rază laser. Starea lui de relaxare îl face să fie spontan. Aşadar, lui Kevin îi poţi spune în orice moment «întruchipează-l pe Walter Matthau». Pe de altă parte, Annette Bening ascultă concentrată la walkmanul ei, o jumătate de oră înainte de începerea filmărilor, plimbându-se încoace şi încolo pe platoul de filmare, cu privirea aţintită în jos, ascultând muzica pe care personajul ei ar ascultă-o... Tot ce ştiu este că acţionez ducându-mă la fiecare în parte şi încercând să aflu care este teritoriul în care ei funcţionează cel mai bine. „El a sintetizat astfel: „Limbajul meu trebuie să fie compatibil cu modul fiecăruia de a gândi”.

Când Phil Jackson, antrenorul echipei de baschet Chicago Bulls, câştigătoarea în şase rânduri a campionatului NBA, a venit la L.A. Lakers, el a adus cu sine toate tehnicile care i-au fost atât de utile la Chicago: filosofia Zen, şedinţele de meditaţie, sistemul ofensivei în triunghi. De asemenea, a adus cu el cărţi – aşa cum s-a dovedit ulterior, câte o carte diferită pentru fiecare jucător. Tânărului superstar Kobe Bryant i-a dat un exemplar al cărţii *The White BoyShuffle*, de Peiul Beatty, pentru că a

simţit că povestea – a unui băiat crescut într-o comunitate în care albii erau majoritari – reflecta dificultăţile cu care Kobe s-a confruntat în copilăria sa, pe care şi-a petrecut-o într-o suburbie din Philadelphia. Pentru Shaquille O'Neal, unul dintre cei mai cunoscuţi şi mai celebri jucători de baschet din lume, el a ales autobiografia lui Friedrich Nietzsche, *Ecce Homo*, deoarece ea ilustrează tema, etern umană, a căutării identităţii, a prestigiului şi a puterii. Rich Fox, despre care se spune că aspiră să devină actor, a primit o copie a autobiografiei binecunoscutului regizor al Hollywood-ului, Elia Kazan.

De ce a ales cărţi diferite pentru fiecare jucător? Potrivit lui Jackson* „Cărţile sunt menite să arate că-i apreciez şi că mă interesează personalitatea fiecăruia dintre ei".

În calitate de manager, aveţi aceleaşi şanse. Va trebui să vă concentraţi asupra a ceea ce reprezintă fiecare angajat în parte. Va trebui să vă acomodaţi cu comportamentul fiecăruia şi, la fel ca Sam Mendes, să găsiţi limbajul potrivit „modului lor de a gândi". Aşteptările pe care le formulaţi va trebui să fie puţin diferite de la o persoană la alta. Modul în care le stabiliţi sarcinile de lucru va fi şi el diferit pentru fiecare angajat în parte, aşa cum va fi şi felul în care le vorbiţi despre misiunea companiei, în care corectaţi o greşeală, încurajaţi un atu, lăudaţi pe cineva, ca şi motivele pentru care faceţi acest lucru. Toate acţiunile dumneavoastră în calitate de manager vor trebui adaptate fiecărui angajat în parte.

Oricât de descurajator ar părea acest lucru, nu puteţi face abstracţie de el. Fiecare angajat este diferit. Dacă vreţi să vă păstraţi angajaţii talentaţi şi să-i impulsionaţi să realizeze performanţe şi mai mari, va trebui să discerneţi în ce constă unicitatea fiecăruia dintre ei şi abia apoi să căutaţi modalităţi de a valorifica această singularitate.

Acest lucru se dovedeşte a fi dificil de realizat, din mai multe motive. Primul motiv este că marea majoritate a organizaţiilor, cu procesele lor formalizate şi cu listele lor detaliate de competenţe, funcţionează pornind de la presupunerea că majoritatea angajaţilor sunt la fel, iar dacă nu sunt, trebuie reantrenaţi până când devin identici. Directorul care ia în consideraţie individualitatea fiecărui angajat va trebui să facă faţă unei împotriviri înverşunate în astfel de organizaţii.

În al doilea rând, această sarcină este anevoioasă pentru că individualizarea stilului managerial necesită mai mult timp decât dacă i-aţi trata pe toţi angajaţii la fel. Confruntându-se cu multe alte responsabilităţi, lui Ralph, Sam şi Phil le-ar fi fost mult mai uşor dacă ar fi ignorat calităţile unice ale fiecărui angajat şi ar fi spus, în esenţă, „Acesta este modul meu de a administra. Dacă vă place, bine. Dacă nu, fie vă adaptaţi, fie mergeţi în altă parte". Niciunul dintre ei nu a procedat astfel, dar, în condiţiile în care unele organizaţii repartizează unui director 20, 30 sau chiar 50 de angajaţi, nu-l poţi învinui că alege calea mai uşoară.

În ceea ce priveşte primul motiv, nu vă putem ajuta prea mult, în afară doar de faptul de a vă sugera să-i rugaţi pe liderii organizaţiei din care faceţi parte să citească următorul capitol. Dacă sunteţi „captiv" într-o organizaţie care se străduieşte să uniformizeze şi să le formeze acelaşi stil tuturor angajaţilor care îndeplinesc unul şi acelaşi rol, încercările voastre de a vă adapta stilul managerial în funcţie de fiecare angajat în parte vor întâmpina mereu rezistentă. Cu toate acestea, ne putem referi la cel de-al doilea motiv, şi anume lipsa timpului. Să examinăm câteva idei referitoare la modul în care putem aborda şi conduce persoanele cu teme predominante diferite.

Rând pe rând

„Cum *trebuie abordate flecare din cele treizeci şi patru de teme ale Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte*?”

Se spune că dacă vrei cu adevărat să înveţi cum trebuie să lucrezi cu cineva, este nevoie să joci o rundă de golf cu persoana respectivă. Acest sfat poate fi util, dar nu este foarte practic. Unii dintre noi dispreţuiesc jocul, iar cei cărora le place nu pot întotdeauna juca suficiente runde atunci când au nevoie să o facă. Dar mai există şi alte modalităţi de a analiza detaliile punctelor forte caracteristice fiecărei persoane, care nu necesită atât de mult timp.

În calitate de manager, de îndată ce ajungeţi să cunoaşteţi cele mai importante cinci teme predominante ale fiecăruia dintre angajaţii voştri, puteţi parcurge paginile ce urmează cu sugestii pentru fiecare temă. Selectaţi câteva dintre sugestiile care vi se par mai relevante pentru fiecare angajat. La momentul oportun, discutaţi-le cu angajatul respectiv şi redefiniţi-le potrivit personalităţii lui. Treptat, cu fiecare angajat în parte, veţi descoperi că obţineţi acelaşi gen de randament în muncă, apropiat de perfecţiune, precum Ralph Gonzales, Sam Mendes şi Phil Jackson.

Bineînţeles, nimic nu poate înlocui părerea pe care v-o faceţi atunci când petreceţi câtva timp împreună cu angajatul, mai ales dacă vă caracterizează tema Individualizării. Şi nicio idee nu va putea fi pusă în practică dacă angajaţii nu au încredere în intenţiile dumneavoastră cu privire la propria lor persoană. Totuşi, dacă ceea ce vă lipseşte este timpul necesar şi nu încrederea angajaţilor, sugestiile pe care vi le prezentăm în continuare s-ar putea dovedi utile.

Întrebaţi această persoană ce alte noi ţinte şi îmbunătăţiri ar trebui luate în considerare de către

departamentul dumneavoastră. Alegeţi un domeniu care i se potriveşte şi delegaţi-i responsabilitatea de a iniţia şi organiza proiectul.

Faceţi-l să fie conştient de faptul că ştiţi că este o persoană ce poate duce lucrurile la bun sfârşit şi că veţi apela la ajutorul lui în momente cruciale. Aşteptările dumneavoastră» vor insufla energie.

Repartizaţi-l într-o echipă care s-a împotmolit şi unde mai mult se vorbeşte decât se munceşte. El va mobiliza oamenii.

Când se plânge de ceva, ascultaţi-l cu atenţie – aţi putea afla ceva util. Dar apoi atrageţi-l de partea dumneavoastră şi vorbiţi-i despre alte iniţiative pe care le poate lua sau noi perfecţionări pe care el le poate face chiar a doua zi. Dar faceţi asta cât mai repede posibil, altfel, nesupravegheat, el poate să creeze o stare de spirit negativă celor din jur când nu este în apele lui.

Examinaţi şi celelalte teme predominante ale sale. Dacă are punctul forte Conducere, ar putea avea succes în departamentul de vânzări şi ar putea fi foarte convingător. Dacă e, de asemenea, înzestrat cu punctele forte Relaţionare sau Cuceritor, ar putea deveni un excelent angajator, atrăgând şi apoi determinând la acţiune.

Pentru a preîntâmpina obstacolele, asociaţi-l în echipă cu persoane înzestrate cu puncte forte precum Strateg sau Analitic. Acestea îl pot ajuta să privească în perspectivă. Totuşi, trebuie să acţionaţi ca intermediar în aceste parteneriate, astfel încât dorinţa celorlalţi de a planifica şi a analiza să nu impieteze asupra instinctului său de iniţiator.

Scopul în viaţă al acestei persoane este să reacţioneze şi să răspundă la provocări. Plasaţi-l astfel încât succesul său să depindă de capacitatea de a ţine cont de aspectele neprevăzute şi de a se adapta la ele.

Puneţi-l la curent cu planificarea pe care o faceţi, dar dacă între punctele sale forte nu se numără şi Focalizarea, nu vă aşteptaţi să vă ajute la planificare. Este foarte probabil ca munca de planificare să i se pară foarte anostă.

Firea sa flexibilă îl face să fie o achiziţie de valoare pentru orice echipă. Când se renunţă la ceva sau planurile nu ies aşa cum era de aşteptat, el se va adapta noilor împrejurări şi va încerca să progreseze. Nu va sta cu mâinile în sân.

Va da cel mai bun randament în sarcinile pe termen scurt sau în cele care necesită intervenţie imediată. Această persoană preferă o viaţă plină de confruntări neprevăzute în locul campaniilor de lungă durată.

Examinaţi-i şi celelalte teme predominante. Dacă are ca punct forte Empatia, aţi putea încerca să-l plasaţi acolo unde e nevoie de sensibilitate şi de luarea în considerare a necesităţilor clienţilor sau invitaţilor. Dacă un alt punct forte al său este Dezvoltator, ar trebui să-l distribuiţi într-un rol de mentor. Disponibilitatea lui de a lăsa lucrurile să vină de la sine îl face să creeze un mediu excelent, în care ceilalţi pot experimenta şi acumula.

Fiţi pregătit să-i scuzaţi absenţa de la şedinţe, a căror ordine de zi cuprinde dezbaterea unor aspecte ce ţin de viitorul apropiat. Întâlniri precum cele de stabilire a obiectivelor activităţii sau de consiliere în carieră sunt destul de insignifiante pentru acesta. Este o persoană care stabileşte totul pe moment, „aici şi acum”.

De fiecare dată când această persoană trebuie să ia o decizie, faceţi-vă timp să analizaţi împreună datele problemei. Va dori să cunoască toţi factorii de risc implicaţi în luarea deciziei.

Dacă îi expuneţi o decizie ce a fost deja luată, aveţi grijă să prezentaţi logica deciziei foarte clar. S-ar putea să vi se pară că explicaţiile sunt superflue, dar pentru această

persoană, aflarea detaliilor este esenţială în cazul în care trebuie să sprijine decizia respectivă.

Ori de câte ori aveţi ocazia, subliniaţi şi lăudaţi capacitatea acestei persoane de a formula judecăţi. Se mândreşte cu gândirea sa disciplinată.

Când susţineţi o decizie sau un principiu, arătaţi-i cifrele care vin în sprijinul argumentaţiei. El tinde în mod instinctiv să dea crezare informaţiilor bazate pe numere.

Aveţi în vedere faptul că această persoană are nevoie de cifre exacte, bine calculate. Niciodată să nu încercaţi să-i prezentaţi date eronate drept dovezi credibile.

Una din marile pasiuni ale vieţii sale este să descopere modele repetitive în informaţiile sau datele cu care lucrează. Oferiţi-i întotdeauna ocazia să vă explice în detaliu aceste modele. Acest lucru îl va motiva şi va contribui la consolidarea relaţiei cu el.

Nu veţi fi întotdeauna de acord cu el, dar luaţi întotdeauna în serios punctul lui de vedere. Probabil că l-a examinat cu foarte mare atenţie.

Pentru că acurateţea muncii este atât de importantă pentru el, realizarea unei sarcini în mod corect poate fi mai importantă decât respectarea scadenţei. Aşadar, pe măsură ce termenul limită se apropie, asiguraţi-vă că are timpul necesar pentru a duce sarcina la bun sfârşit.

Faceţi tot ce vă stă în putinţă să îl feriţi de situaţiile conflictuale. Nu îl includeţi pe lista participanţilor la şedinţele la care sunteţi aproape sigur că vor exista discuţii în contradictoriu, pentru că nu se simte în apele lui când este nevoit să-i înfrunte pe cei din jurul său.

Stabiliţi care sunt punctele asupra cărora sunteţi de acord cu el şi reveniţi în mod regulat la aceste puncte în discuţiile cu el. Înconjuraţi-l cu colegi care au şi ei talentul Armoniei. Vă fi întotdeauna mai creativ şi se va putea concentra mult mai uşor dacă ştie că se bucură de

susţinerea celorlalţi.

Nu vă pierdeţi timpul discutând probleme controversate cu această persoană, deoarece dezbaterile nu sunt pe placul lui. În schimb, menţineţi discuţiile pe care le aveţi cu el în sfera lucrurilor practice, unde este nevoie de soluţii clare.

Nu vă aşteptaţi ca el să vă contrazică mereu atunci când nu aveţi dreptate. Datorită înclinaţiei sale pentru armonie, se poate ca el să încuviinţeze deşi, în opinia lui, ideea nu este tocmai bună. Prin urmare, este posibil să simţiţi nevoia să aflaţi părerea altor persoane, care îşi exprimă opinia instinctiv, fără cea mai mică ezitare, pentru a nu pierde din justeţea şi limpezimea raţionamentelor dumneavoastră.

Uneori, atunci când alţii poartă discuţii în contradictoriu, el poate găsi cheia împăcării. Nu va găsi neapărat soluţia problemei care a dat naştere acelor discuţii, dar îi va ajuta pe „combatanţi” să găsească zone comune de interes sau puncte de reconciliere. Aceste zone de interes comun pot constitui punctul de la care vor începe să lucreze din nou cu eficienţă.

Doreşte să fie sigur de ceea ce face. Ajutaţi-l să găsească o susţinere autorizată (opiniile experţilor) în activitatea pe care o desfăşoară.

Folosiţi curiozitatea naturală proprie acestei persoane solicitându-i să cerceteze un subiect important pentru organizaţia dumneavoastră. îi place foarte mult să acumuleze cunoştinţe prin munca de cercetare.

Atribuiţi-i roluri în care activitatea de cercetare joacă un rol important.

Luaţi în consideraţie şi celelalte teme predominante ale sale. Dacă are un vădit talent de Dezvoltator, poate excela în activitatea de profesor sau instructor, deoarece îşi „condimentează” lecţiile cu fapte şi povestiri deosebit

de interesante.

Ţineţi-l la curent cu noutăţile din activitatea organizaţiei. Simte nevoia să fie mereu la curent cu ceea ce se întâmplă. Daţi-i cărţi, articole sau ziare pe care credeţi că i-ar plăcea să le citească.

Încurajaţi-l să folosească Internetul. îl va folosi pentru a găsi informaţiile de care crede că are nevoie. Nu toate lucrurile pe care le va descoperi îi vor fi numaidecât utile, totuşi ele sunt importante pentru respectul de sine.

Ajutaţi-l să pună la punct un sistem de arhivare a informaţiilor pe care le colectează. Acest sistem le va face uşor de găsit atunci când el şi organizaţia au nevoie de ele.

La şedinţe, obişnuiţi-vă să îi solicitaţi informaţii. Căutaţi ocaziile de a-i lăuda memoria, spunându-i, de pildă „E uimitor. Mereu ai la dispoziţie datele de care avem nevoie”.

Folosiţi un limbaj competitiv cu această persoană. De exemplu, pentru ea este o lume în care se pierde şi se câştigă. Din perspectiva ei, atingerea unei ţinte înseamnă să câştigi, iar eşuarea în atingerea ţelului înseamnă să pierzi. Când trebuie să o implicaţi în programarea unei acţiuni sau în rezolvarea unei probleme, folosiţi expresia competitivă „a fi în avantaj”.

Puneţi-l la întrecere cu alte persoane, în special cu cele competitive. Puteţi afişa scorurile record ale tuturor, dar nu uitaţi că numai cei competitivi se vor simţi bine în această întrecere publică. Celorlalţi s-ar putea să le displacă acest lucru şi să fie speriaţi de comparaţie.

Aranjaţi competiţii pentru el. Comparaţi-l cu alţi concurenţi, chiar dacă va fi nevoie să-i căutaţi în alte departamente sau chiar în alte firme. Opozanţii de înaltă calificare doresc să se întreacă cu cei care sunt apropiaţi de nivelul lor de pregătire. Competiţia cu realizatori modeşti nu îi va motiva.

Găsiţi locuri unde poate câştiga. Dacă va pierde în mod repetat, s-ar putea retrage din joc. Nu uitaţi că în acele competiţii care, într-adevăr, contează pentru el, nu participă doar de dragul de a participa, ci pentru a câştiga.

Aveţi în vedere faptul că una dintre cele mai bune metode de a-l aborda este să angajaţi o nouă persoană competitivă, care are o productivitate mai bună.

Discutaţi cu el despre talente. Ca toţi concurenţii, ştie că este nevoie de talent pentru a câştiga. Numiţi-i talentele. Spuneţi-i că trebuie să-şi exploateze talentele pentru a învinge. Nu faceţi referiri la Principiul lui Preter, sugerând faptul că a câştiga înseamnă a fi promovat. Ajutaţi-l să se concentreze asupra reuşitei acolo unde există adevăratele lui talente.

Atunci când pierde, probabil că va avea nevoie de câtva timp să-şi revină. Lăsaţi-l. Apoi îndreptaţi-i atenţia spre o altă şansă de a câştiga.

Discutaţi împreună cu această persoană despre modul în care punctele ei forte în comunicare pot fi dezvoltate în aşa fel încât ea să contribuie şi mai mult în folosul organizaţiei.

Poartă o conversaţie cu uşurinţă, invitaţi-l la întâlniri sociale, dineuri sau orice alte evenimente la care vreţi să întreţineţi clienţii sau partenerii de afaceri.

Cereţi-i să înveţe „folclorul” organizaţiei, poveştile despre întâmplări interesante din cadrul firmei şi apoi oferiţi-i ocazia să le relateze colegilor ei. Va contribui la reînvierea culturii firmei dumneavoastră şi, prin urmare, ova face mai puternică.

Faceţi-vă timp să-i ascultaţi povestea vieţii şi alte istorisiri pe care vrea să vi le relateze. îi face plăcere să povestească, iar dumneavoastră vă va plăcea să ascultaţi. Relaţia voastră va fi mai apropiată ca urmare a acestor întâlniri.

Discutaţi împreună planurile legate de evenimentele sociale ale organizaţiei. E foarte probabil să aibă idei bune atât pentru partea de divertisment, cât şi pentru ceea ce cir trebui comunicat la acest tip de evenimente.

Rugaţi-o să-i ajute pe unii dintre specialiştii organizaţiei dvs. să se implice mai mult în prezentările pe care le fac. În unele situaţii, va fi nevoie ca această persoană să facă ea însăşi prezentarea pentru specialist.

Dacă îl trimiteţi la un curs de specializare în discursuri publice, asiguraţi-vă că merge într-o clasă mică cu studenţi avansaţi şi cu un instructor excepţional. S-ar plictisi repede la o clasă mai slabă, de începători.

Când aveţi nevoie să demaraţi un proiect sau când trebuie să vă convingeţi angajaţii, cereţi-i să se ocupe personal de aceasta.

Cereţi-i întotdeauna părerea în legătură cu ceea ce se întâmplă în Compania dumneavoastră şi ascultaţi cu atenţie evaluările pe care le face. Este omul care îşi spune părerea pe şleau. În aceeaşi ordine de idei, el poate fi o permanentă sursă de opinii diferite faţă de propriile dumneavoastră păreri. Mai mult ca sigur că nu este un „yesman”.

Pe cât posibil, daţi-i posibilitatea să conducă şi să ia decizii. Nu îi place să fie supravegheat îndeaproape.

Dacă începe să-şi aroge drepturi exagerate, să-şi supere colegii, să-şi piardă concentrarea cu care urmăreşte îndeplinirea sarcinilor de serviciu sau să îşi ignore angajamentele, discutaţi cu el între patru ochi. Înfruntaţi-l direct şi daţi-i exemple concrete. Acţionaţi ferm şi, la nevoie, cereţi „reparaţii” imediate. Apoi faceţi în aşa fel încât să devină productiv cât de curând posibil. Va trece repede peste acest moment dificil şi la fel ar trebui să faceţi şi dumneavoastră.

Nu-l ameninţaţi niciodată dacă nu sunteţi pregătit să

faceţi ceea ce spuneţi că veţi face.

Îi poate intimida pe cei din jur cu stilul său frust, „dintr-o bucată”. Ar trebui poate să vă gândiţi dacă nu cumva contribuţia acestei persoane, care are capacitatea de a obţine mereu rezultatele pe care şi le propune este mai puţin importantă decât „ciondănelile” pe care le provoacă. Mai degrabă decât să încercaţi să-l convingeţi să fie empatie şi politicos, ar trebui să le explicaţi colegilor săi că stilul său direct este o parte din personalitatea lui şi îl face să fie eficient – atâta timp cât acest stil nu devine agresiv sau ofensiv.

Această persoană are, cu siguranţă, câteva principii sociale pe care le va apăra ferm. Urmăriţi-l îndeaproape pentru a afla care sunt acestea. Disponibilitatea dumneavoastră de a-i accepta principiile va influenţa profunzimea relaţiei pe care o puteţi construi cu el.

Probabil că are o înclinaţie spirituală şi o credinţă puternică. Cunoaşterea şi, cel puţin, acceptarea din partea voastră a aplicaţiei sale spirituale, îl vor face să se simtă din ce în ce mai bine în preajma dvs.

Încurajaţi-l să stabilească legături cu diferite grupuri din firmă. Are o vădită tendinţă de a medita la modul în care se stabilesc conexiuni între lucruri, aşa că se va descurca de minune să le arate oamenilor cum fiecare angajat se bazează pe ceilalţi. Dacă se află într-un post adecvat, poate să devină un bun manager de echipă în companie.

Poate fi foarte receptiv la conceperea şi dezvoltarea misiunii pentru organizaţie, îi place să simtă că este implicat în acţiuni importante, deasupra lumii şi faptelor mărunte de zi cu zi.

Dacă şi dumneavoastră aveţi ca punct forte Conectarea, faceţi schimb de articole, lucrări şi experienţă cu această persoană. Veţi câştiga, împreună cu el, o putere

sporită de concentrare.

Când soseşte momentul răsplătirii eforturilor unei echipe de lucru pentru finalizarea unui proiect, rugaţi această persoană să evalueze contribuţia fiecărui membru al echipei. Opinia sa este importantă, întrucât ea vă poate servi drept garanţie că fiecare persoană în parte îşi va primi răsplata pe care o merită cu adevărat.

Atunci când este nevoie să puneţi în aplicare programe sau proceduri pe termen lung, rugaţi această persoană să vă ajute să stabiliţi modalităţile concrete de a îndeplini sarcinile de zi cu zi de la serviciu.

Oferiţi-i sprijin în perioadele de schimbări majore, deoarece este genul de om care se simte cel mai bine atunci când se confruntă cu situaţii previzibile, pentru care cunoaşte soluţia optimă.

Într-un rol analitic, solicitaţi-i acestei persoane să utilizeze în activitatea sa date care privesc întregul colectiv, mai degrabă decât date referitoare la o singură persoană. Este foarte posibil ca ea să aibă o înclinaţie pentru descoperirea generalizărilor care se pot face în legătură cu un colectiv, fiind mai puţin dotată pentru generalizările de date la nivelul unui singur individ.

În cazul în care, în calitatea dvs. de manager, vă străduiţi să faceţi faţă situaţiilor în care regulile trebuie aplicate în mod absolut egal pentru toată lumea şi în care favoritismele nu au ce căuta, solicitaţi-i acestei persoane să vă sprijine, să rezolvaţi aceste situaţii în mod echitabil. Explicaţiile şi justificările ulterioare i se vor părea cel mai natural lucru cu putinţă.

În acele situaţii în care este necesar ca diferite persoane să fie tratate în mod egal, rugaţi-l să contribuie la stabilirea regulilor.

Această persoană are o fire practică şi, ca atare, va prefera să îndeplinească sarcini concrete sau să ia decizii

mai puţin abstracte, evitând, de regulă, şedinţele de brainstorming sau planificările pe termen lung.

Când rugaţi această persoană să facă ceva, faceţi-vă timp pentru a-i explica raţiunea ce conduce la acţiune. Trebuie să înţeleagă datele desfăşurării unei acţiuni înainte de a face un angajament.

Când îl prezentaţi colegilor, rugaţi-i pe aceştia ca, înainte de a se apuca de treabă, să vorbească despre trecutul lor.

Întotdeauna, pe parcursul şedinţelor, întrebaţi-l pe el despre ceea ce s-a realizat şi despre ceea ce s-a aflat sau învăţat până la momentul respectiv. În mod instinctiv, el va dori ca şi ceilalţi să cunoască contextul în care se pregăteşte luarea unei decizii.

Această persoană are tendinţa de a-şi formula gândirea în termenii studiilor de caz, făcând referire la situaţiile anterioare: când ne-am confruntat cu un caz similar, ce am făcut atunci, ce s-a întâmplat, ce am învăţat din asta? Poate să se folosească de acest talent pentru a-i ajuta pe ceilalţi să înveţe, mai ales atunci când este nevoie de astfel de asociaţii de idei. Indiferent de subiectul care vă interesează, rugaţi-l să adune anecdote semnificative pe tema respectivă, să evidenţieze elementul-cheie pe care îl dezvăluie fiecare anecdotă şi, poate, să încadreze aceste studii de caz, într-o clasă.

Acelaşi lucru poate să facă şi în raporturile sale cu cultura organizaţiei dvs. Cereţi-i să culeagă anecdote despre comportamentul unor oameni care poate fi considerat reprezentativ pentru această cultură. Anecdotele sale, reluate în scrisori de informare, la orele de pregătire, pe site-urile de Web, video, şi aşa mai departe, vor consolida cultura organizaţiei voastre.

Acest gen de persoană va face o mare pasiune pentru un anumit lucru. Descoperiţi care este această pasiune şi

puneţi-o în valoare, la sarcina pe care o are de terminat.

El împărtăşeşte o serie de valori puternice şi perene. Găsiţi o cale de a-l face să le adapteze în folosul organizaţiei. De exemplu, discutaţi împreună despre modul în care produsele şi serviciile firmei fac clienţilor viaţa mai uşoară, sau vorbiţi despre modul în care compania îmbină încrederea şi integritatea sau oferiţi-i ocazia să îşi ajute colegii şi clienţii. Astfel, prin comportamentul şi prin vorbele sale, va face cunoscute valorile culturii organizaţionale ale companiei.

Informaţi-vă despre familia acestuia şi comunitatea din care face parte. Cu siguranţă are angajamente trainice aici. Va trebui să înţelegeţi, să apreciaţi şi să stimaţi aceste angajamente, iar această persoană vă va respecta şi ea, la rândul său.

Trebuie să fiţi conştient că el pune un preţ mai mare pe ocaziile în care poate să ofere servicii mai bune decât pe ocaziile în care poate face mai mulţi bani. Găsiţi modalităţi de a valorifica această înclinaţie naturală a sa şi veţi avea şansa de a-l vedea în cea mai bună formă.

Nu este necesar să împărtăşiţi acelaşi sistem de credinţe cu el, dar este obligatoriu să-l înţelegeţi, să-l respectaţi şi să-l puneţi în valoare. Dacă nu puteţi să adaptaţi valorile sale nici scopurilor personale, nici scopurilor organizaţiei, atunci ar trebui să-l ajutaţi să găsească o altă modalitate de a lucra. În caz contrar, în cele din urmă se vor declanşa conflicte de anvergură.

Încercaţi să plasaţi această persoană într-un rol în care are ocazia să întâlnească oameni necunoscuţi în fiecare zi. Necunoscuţii reprezintă o sursă de energie pentru el.

Plasaţi-l într-un post de avangardă al relaţiilor organizaţiei cu lumea exterioară. Are harul de a face ca o persoană necunoscută să se simtă în largul ei, înlesnindu-i

contactul cu organizaţia dumneavoastră.

Ajutaţi-l să-şi rafineze sistemul de memorare a numelor persoanelor cu care face cunoştinţă. Daţi-i sarcina de a învăţa aceste nume, împreună cu unele detalii personale despre cât mai mulţi clienţi cu putinţă. El poate ajuta organizaţia voastră să stabilească multe relaţii utile în afaceri.

Dacă nu are teme predominante precum Empatia sau Relaţionare, nu vă aşteptaţi să se simtă bine într-un rol în care trebuie să cultive relaţii strânse cu clienţii voştri. El preferă să se prezinte, să cucerească, să-şi ia rămas bun şi s-o ia de la capăt.

Talentul său de Cuceritor nu vă lasă indiferent şi vă face să-l plăceţi. Cu toate acestea, atunci când vă gândiţi să-i atribuiţi roluri şi responsabilităţi noi, asiguraţi-vă că lăsaţi simpatia pentru el pe planul doi şi luaţi în consideraţie exclusiv punctele sale forte. Nu vă lăsaţi „ameţit” de farmecul său de Cuceritor.

Dacă este posibil, solicitaţi-i să creeze o reprezentanţă de binefacere a organizaţiei dvs. pentru comunitate. Cereţi-i să reprezinte firma la diversele întruniri publice din comunitatea dumneavoastră, la cluburi sau fundaţii.

Nu plasaşi această persoană într-un rol care solicită hotărâri rapide, de moment. Cu siguranţă nu-i va plăcea să ia decizii bazându-se numai pe instinct.

Cereţi-i să se alăture echipelor sau grupurilor care tind să fie impulsive. Va avea un efect de temperare asupra lor, la care se adaugă chibzuinţă şi anticiparea de care acestea au atâta nevoie.

Este, cu siguranţă, o persoană cu o gândire riguroasă. Înainte să luaţi o hotărâre, rugaţi-o să vă ajute să descoperiţi problemele care v-ar putea împiedica să vă atingeţi obiectivele.

În situaţiile în care e nevoie de prudenţă, spre exemplu în chestiuni de natură juridică sau în probleme legate de siguranţa la locul de muncă ori de acurateţea unor procese tehnologice, rugaţi-l să preia conducerea. Va anticipa instinctiv punctele în care există un potenţial pericol şi va şti să protejeze organizaţia sub toate aspectele.

Cu siguranţă excelează în negocierea contractelor, mai ales în „culisele" încheierii acestor contracte. Cereţi-i să preia acest rol, în măsura în care el se înscrie în atribuţiile funcţiei sale.

Respectaţi faptul că este o persoană destul de retrasă. Nu încercaţi să vă apropiaţi prea mult şi prea repede de el, dacă nu vi se cere acest lucru. Tocmai de aceea, nu trebuie să luaţi ca pe ceva personal faptul că vă ţine la distanţă.

Nu-i cereţi să fie o persoană extrem de sociabilă, un născocitor de remedii minune sau un om de legătură al companiei, cu lumea exterioară. Este foarte posibil să-i lipsească din repertoriu efuziunea pe care o cere un astfel de rol.

Este discriminator şi selectiv în ceea ce priveşte relaţiile sale. Aşadar, nu îl transferaţi prea repede de la o echipă la alta. Are nevoie de timp să capete încrederea că oamenii de care este înconjurat sunt competenţi şi demni de încredere.

În funcţia de manager va fi cunoscut ca o persoană care laudă foarte rar, iar când face acest lucru, acea persoană o merită pe deplin.

Rugaţi-l să vă comunice care dintre asociaţi face progrese în slujba sa. Sunt şanse considerabile ca el să sosiseze micile îmbunătăţiri care altora le scapă.

Plasaţi-l în aşa fel încât să-i poată ajuta pe cei din organizaţie să se formeze. De exemplu, oferiţi-i ocazia de a

îndruma unul sau doi oameni la alegerea lui sau de a preda unei clase pe o temă corporatistă, ca siguranţa, beneficiile sau serviciul cu clienţii.

Fiţi pregătit să-i plătiţi încadrarea într-o organizaţie locală de formare profesională.

Plasaţi-l într-un post care îi permite să fie omul care va acorda recompense sau recunoaştere colegilor săi. îi va plăcea să „cearnă” realizările care merită a fi lăudate, iar colegii lui vor şti la final că laudele pe care le primesc sunt sincere.

Poate fi un bun candidat pentru rolul de supraveghetor, lider de echipă sau manager.

Dacă deţine deja funcţia de manager sau de director de departament, trebuie să căutaţi în sectorul lui, oameni care pot fi transferaţi pe poziţii cu responsabilitate mai mare în organizaţie. Este genul de om care îşi formează oamenii şi-i pregăteşte pentru viitor.

Întăriţi-i imaginea de persoană care încurajează oamenii să facă eforturi pentru a-şi atinge obiectivele şi pentru a se autoperfecţiona. De exemplu, spuneţi-i „Nu ar fi reuşit niciodată să doboare recordul dacă nu ai fi fost tu. Faptul că i-ai încurajat şi le-ai acordat încredere a fost scânteia de care aveau nevoie”.

Fiţi conştient de faptul că e posibil să protejeze un începător care trudeşte să deprindă tainele meseriei, chiar şi mult timp după ce acesta ar fi trebuit să fie transferat sau concediat. Ajutaţi-l să-şi concentreze instinctele de dezvoltator asupra sprijinirii oamenilor de succes şi nu asupra susţinerii celor care trec prin perioade dificile. Cea mai utilă acţiune de dezvoltare pe care o poate întreprinde în favoarea unei persoane care se află la strâmtoare este să găsească o altă împrejurare, în care aceasta să poată excela cu adevărat.

Oferiţi-i acestei persoane şansa de a reorganiza sau

restructura organizaţia, când vă confruntaţi cu o situaţie haotică, neprevăzută. Şi pentru că nu se va simţi în largul ei într-o asemenea situaţie dezastruoasă, neplanificată – şi nici nu vă aşteptaţi să se simtă vreodată – nu va avea linişte până ce nu va restabili ordinea şi previzibilitatea în activitate.

Îl deranjează dezordinea. Nu vă aşteptaţi să reziste mult într-un mediu aglomerat. Fie îi daţi sarcina de a pune lucrurile în ordine, fie îl mutaţi în altă parte.

Spuneţi-i întotdeauna din timp care este termenul limită. Simte nevoia să termine ce are de făcut înainte de data stabilită şi nu poate face acest lucru dacă nu-i comunicaţi dinainte programul pe care trebuie să-l respecte.

În aceeaşi ordine de idei, încercaţi să evitaţi schimbările neaşteptate ale planului sau ale priorităţilor. Surprizele sunt dureroase pentru el. îi pot strica toată ziua.

Când sunt multe lucruri de rezolvat într-o perioadă de timp prestabilită, aveţi în vedere nevoia sa de a-şi stabili prioritătile. Găsiţi timp pentru a face acest lucru împreună, iar apoi, după ce aţi căzut de acord asupra programului, respectaţi-l.

Dacă este cazul, rugaţi-l să vă ajute la planificarea sau organizarea propriilor voastre sarcini. I-aţi putea cere să vă revizuiască sistemul de gestionare a timpului sau chiar propunerea de reinginerizare a câtorva din procesele din cadrul departamentului dumneavoastră. Spuneţi-le colegilor că este unul din punctele sale forte şi încurajaţi-i să-i ceară, şi ei, un astfel de ajutor.

Excelează în organizarea lucrurilor de rutină ce îl ajută să lucreze cu eficienţă. Dacă este silit să muncească în împrejurări ce solicită flexibilitate şi forţă de reacţie, încurajaţi-l să stabilească un set de rutine, fiecare

adecvată unei situaţii anume. În acest fel, va avea un răspuns previzibil pe care se poate baza, indiferent de schimbările ce pot surveni.

Rugaţi-l să vă spună cum se simt anumite persoane din organizaţia voastră, deoarece este sensibil la emoţiile celorlalţi.

Înainte să vă asiguraţi de angajamentul său la realizarea unei acţiuni, întrebaţi-l cum se simte şi ce părere au ceilalţi oameni despre aspectele implicate în acest caz. Pentru el, emoţiile sunt la fel de adevărate ca şi alţi factori mai practici, şi trebuie luate în consideraţie atunci când se ia o hotărâre.

Acordaţi-i atenţie, dar nu exageraţi atunci când plânge. Lacrimile sunt parte din viaţa lui. Poate simţi bucuria sau tragedia din viaţa altei persoane mult mai bine decât însăşi persoana respectivă.

Ajutaţi-l să ajungă să considere Empatia ca un har deosebit cu care a fost înzestrat. Acest dar i se poate părea atât de natural, încât ajunge să creadă că toată lumea îi împărtăşeşte sentimentele, sau poate fi realmente stânjenit de intensitatea simţămintelor sale. Arătaţi-i cum poate folosi acest talent în aşa fel încât toată lumea să aibă de câştigat.

Verificaţi-i abilitatea de a lua decizii în mod instinctiv, mai degrabă decât logic. Se poate ca el să nu reuşească să articuleze motivele pentru care crede că o anumită acţiune este indicată, şi totuşi adesea el va avea dreptate. Întrebaţi-l „Ce simţi că ar trebui să facem?”

Faceţi în aşa fel încât să fie înconjurat de oameni optimişti, care îi insuflă încredere. Sentimentele pozitive îl vor îmbărbăta şi îi vor oferi o motivaţie în plus. Feriţi-l de colegii pesimişti sau cinici, a căror stare de spirit îl va deprima.

Atunci când colegii săi de muncă ori clienţii nu

înţeleg de ce o anumită acţiune este necesară, solicitaţi-i sprijinul. Se poate ca el să simtă cum i-ar putea convinge.

Stabiliţi sarcini de lucru cu termene limită şi apoi lăsaţi-l să descopere singur modalitatea în care le poate îndeplini. El are un randament maxim într-un mediu pe care simte că îl poate controla.

Obişnuiţi-vă să discutaţi cu el în mod regulat, ori de câte ori vă spune că aceste întâlniri i-ar fi de folos. Vk câştiga enorm de pe urma acestor întrevederi, deoarece îi place să vorbească despre obiectivele sale şi despre eforturile sale de a le atinge. Întrebaţi-l cât de des este nevoie să vă întâlniţi să discutaţi despre obiective şi ţeluri.

Să nu vă aşteptaţi ca el să manifeste sensibilitate faţă de sentimentele celor din jurul său, pentru că la el munca vine pe locul întâi. Dacă el are şi talentul Empatiei, acesta îi va influenţa, evident, comportamentul faţă de colegi. Cu toate acestea, trebuie să fiţi întotdeauna conştient că este posibil să „calce” pe sentimente în drumul său spre atingerea obiectivului care trebuie îndeplinit.

Nu este prea încântat de situaţiile care implică schimbări permanente. De aceea, în astfel de situaţii, folosiţi un limbaj pe care el îl poate înţelege atunci când îi descrieţi schimbarea. De pildă, vorbiţi-i despre schimbarea respectivă folosind termeni precum „noi obiective”, sau „noi măsuri pentru a obţine succesul”. Termeni de acest gen conferă schimbării o direcţie şi un sens. Acesta este modul său natural de a vedea lucrurile.

Când sunteţi implicat în proiecte cu termene limită critice, solicitaţi-i să participe şi el. El respectă în mod instinctiv termenele limită. De îndată ce se implică într-un proiect care are un termen limită, îşi va concentra toată energia asupra lui până când îl va finaliza.

Faceţi în aşa fel încât să participe la un curs de perfecţionare a utilizării timpului disponibil. Este posibil ca

el să nu exceleze în acest domeniu, deoarece tema Focalizării, pe care o posedă îl face să încerce să-şi atingă obiectivele cât mai repede cu putinţă; ca atare, va avea de câştigat în urma acestui tip de curs, pentru că va deveni mai eficient.

Nu uitaţi că şedinţele la care ordinea de zi nu este respectată îl deranjează; prin urmare, ar fi indicat ca la şedinţe să încercaţi să respectaţi ordinea convenită.

Atunci când organizaţi o conferinţă sau o şedinţă la care participă o persoană cu acest punct forte, nu uitaţi faptul că ea trăieşte pentru viitor. Rugaţi-l să vă împărtăşească viziunile sale – viziunile sale privind cariera sa, compania, sau cele care privesc, în general, piaţa forţei de muncă sau piaţa de desfacere.

Daţi-i timp suficient să se gândească, să scrie şi să facă o planificare a produselor şi a serviciilor necesare în viitor. Oferiţi-i ocazia de a-şi face cunoscută gândirea vizionară, de pildă în scrisorile de afaceri, în şedinţe sau în convenţiiile industriale.

Trimiteţi-i orice date sau articole care l-ar putea interesa. „Moara” lui futuristică are nevoie de boabe de măcinat.

Alegeţi-l membru în comitetul de organizare şi planificare. Puneţi-l să vă prezinte viziunea sa argumentată cu date despre modul în care va arăta organizaţia dvs. peste trei ani. Faceţi în aşa fel încât să-şi repete prezentarea în mod periodic, de pildă la fiecare şase luni. Astfel, va reuşi să-şi rafineze gândirea de perspectivă, având la dispoziţie noi date şi argumente.

Stimulaţi-l vorbindu-i deseori despre ce s-ar putea întâmpla. Puneţi-i multe întrebări. Convingeţi-l să vă redea viitorul pe care îl întrevede în imagini cât mai vii.

Atunci când organizaţia are nevoie ca oamenii săi să facă schimbări importante, rugaţi-l să considere aceste

schimbări ca parte integrantă a necesităţilor viitoare ale organizaţiei. Solicitaţi-i să facă o prezentare, sau să scrie un articol intern care să proiecteze aceste schimbări. Are capacitatea de a-i ajuta pe cei din jur să depăşească nesiguranţa prezentului şi să devină aproape la fel de încântaţi de posibilităţile pe care le aduce viitorul.

Această persoană are idei creative. Asiguraţi-vă că îi găsiţi un post în care ideile sale sunt preţuite.

Va fi extrem de eficient într-un post de designer, fie că este vorba despre domeniul strategiilor de vânzare, al campaniilor de marketing, al găsirii soluţiilor pentru relaţiile cu clienţii sau al lansării unor produse noi. Oricare ar fi domeniul în care îşi desfăşoară activitatea, încercaţi săi. valorificaţi la maximum capacitatea creatoare.

Întrucât ideile sunt specializarea sa de căpetenie, încercaţi să-i sugeraţi idei care fac parte din strategia companiei. Aceasta nu numai că îl va face să fie şi mai entuziasmat de munca sa, dar îi va permite, în acelaşi timp, să folosească aceste idei pentru a crea perspective noi şi să descopere el însuşi lucruri noi.

Încurajaţi-l să se gândească la idei utile pe care să le poată împărtăşi celor mai buni clienţi ai firmei. Cercetările realizate de Gallup au demonstrat că atunci când o companie îşi formează sau îşi cultivă clienţii, loialitatea acestora creşte.

Este fascinat de puterea cuvintelor. De fiecare dată când întâlniţi o combinaţie de cuvinte care exprimă în mod fericit un concept, o idee sau un model, spuneţi-o şi lui – puteţi fi sigur că îi va stimula gândirea.

Simte nevoia să ştie că părţile care alcătuiesc un întreg se potrivesc şi se integrează armonios. Atunci când se iau decizii, va fi nevoie să aveţi răbdarea de a-i arăta că fiecare decizie reprezintă o parte integrantă a unei teorii sau a unui concept.

În acele puţine ocazii în care o anumită decizie nu se integrează într-un concept mai general, asiguraţi-vă că-i explicaţi faptul că acea decizie este o excepţie de la regulă, sau un experiment. Fără o astfel de explicaţie, s-ar putea întâmpla ca el să îşi facă griji că organizaţia începe să devină incoerentă.

TRebuie să fiţi mereu conştient de nevoia de independenţă a acestei persoane. Nu îi daţi prea multe ordine şi indicaţii.

Conştientizaţi faptul că are o eficienţă maximă atunci când contribuţia sa este răsplătită substanţial. Daţi-i spaţiu de manevră, dar nu îl ignoraţi niciodată. Asiguraţi-vă că ia la cunoştinţă toate complimentele pe care aveţi să i le aduceţi.

Daţi-i ocazia de a se face remarcat, de a căpăta recunoaştere. Presiunea de a se afla mereu în centrul atenţiei este pe placul său. Faceţi în aşa fel încât să poată ieşi în evidenţă pe merit, pentru că, oricum, va încerca să se facă remarcat, şi poate, uneori, nu în sens pozitiv.

Plasaţi-l într-un post în care poate lucra alături de oameni serioşi, eficienţi, buni profesionişti. îi place să fie înconjurat de cei mai buni oameni.

Atunci când îşi propune să se perfecţioneze – şi în mod cert îşi va propune acest lucru – ajutaţi-l să vizualizeze punctele forte pe care va trebui să şi le clădească pentru a reuşi să se perfecţioneze. Când îl îndrumaţi, nu îi cereţi să coboare ştacheta, ci sugeraţi-i să îşi stabilească criterii sau standarde adecvate pentru dezvoltarea punctelor foarte relevante.

Deoarece preţuieşte atât de mult felul în care îl percep cei din jur, respectul de sine poate suferi atunci când colegii de muncă nu îi acordă recunoaşterea pe care o merită. În astfel de momente, atrageţi-i atenţia din nou asupra punctelor sale forte şi încurajaţi-l să îşi stabilească

noi obiective pornind de la aceste puncte forte. Aceste obiective vor constitui o nouă sursă de energie pentru el.

Această persoană este interesată să îi facă pe cei din jurul său să simtă că sunt parte din echipă. Solicitaţi-i să lucreze la un program de îndrumare a noilor angajaţi. îl va încânta posibilitatea de a se gândi la modalităţi de a le ura bun sosit noilor „recruţi”.

Solicitaţi-i să conducă un grup de acţiune care să includă persoane minoritare în organizaţia voastră. Este în mod instinctiv impresionat de cei care care nu sunt sau nu au fost incluşi în grup.

În cazul în care aveţi o funcţie de conducere, solicitaţi-i să ia măsuri ca toată lumea să fie inclusă. Va depune toate eforturile pentru a se asigura că nicio persoană sau niciun grup nu este neglijat.

În aceeaşi ordine de idei, puteţi valorifica tema Includerii specifică acestei persoane transferând-o asupra clienţilor. Dacă se află într-un post adecvat, se poate dovedi foarte eficient în depăşirea barierelor dintre client şi companie.

Deoarece, probabil nu va aprecia produsele sau serviciile elitiste destinate unei categorii selecte de clienţi, plasaţi-l într-un post în care poate lucra cu produse şi servicii destinate întregii pieţe de desfacere. îi va plăcea să caute modalităţi de a face produsele cât mai larg accesibile.

În anumite situaţii, ar putea fi indicat să-i solicitaţi să fie persoana de legătură a organizaţiei voastre cu agenţiile sociale ale comunităţii.

Solicitaţi-i acestei persoane să devină membru al comitetului de selecţie a noilor angajaţi, indiferent de postul pentru care aceştia concurează. Probabil este un foarte bun judecător al punctelor forte şi al slăbiciunilor fiecărui candidat.

Solicitaţi-i să vă ajute să îmbunătăţiţi productivitatea organizaţiei gândindu-se care sunt rolurile care se potrivesc fiecăruia, în funcţie de punctele forte şi de slăbiciunile lor.

Puneţi-l să ajute la elaborarea programelor de plată în acord, în cadrul cărora fiecare angajat îşi poate folosi punctele forte pentru a-şi mări salariul.

Atunci când nu reuşiţi să înţelegeţi viziunea unui anumit angajat, solicitaţi-i sprijinul. El vă poate descrie întocmai lumea văzută cu ochii angajatului respectiv.

Dacă aveţi probleme cu eficienţa în muncă a unuia sau altuia dintre angajaţi, discutaţi cu el în legătură cu ce este de făcut. Puteţi avea încredere în intuiţiile sale despre cea mai nimerită soluţie, pentru fiecare individ în parte.

Când este cazul, solicitaţi-i să predea un curs intern de pregătire sau să se ocupe de îndrumarea câtorva dintre noii angajaţi. Este foarte posibil să aibă acea abilitate specială de a observa modul în care fiecare persoană acumulează cunoştinţe puţin altfel decât ceilalţi.

Aflaţi care sunt celelalte teme predominante ale sale. Dacă printre acestea se numără şi talentele de Dezvoltator şi Organizare, se poate să aibă potenţialul de a deveni manager sau supraveghetor. Dacă forţa sa constă în temele Conducere şi Cuceritor, va fi probabil foarte eficient în transformarea clienţilor potenţiali în clienţi fideli.

Profitaţi de faptul că pentru această persoană, gândirea constituie o sursă de energie. De pildă, dacă sunteţi nevoit să explicaţi de ce trebuie realizată o anumită acţiune, solicitaţi-i să se gândească la acest lucru şi apoi să vă prezinte cea mai bună explicaţie.

Nu ezitaţi să îi puneţi la încercare facultăţile intelectuale. Nu trebuie să considere aceasta ca pe o ameninţare, ci, dimpotrivă, să interpreteze aceste solicitări ca pe un semn că îi acordaţi atenţie, care ar trebui să-l

stimuleze.

Încurajaţi-l să găsească unele perioade mai lungi de timp în care să nu facă altceva decât să mediteze. Pentru unii oameni, timpul acordat gândirii „pure” nu ar putea fi numit un comportament productiv, dar în cazul lui, este. Ca urmare nemijlocită, va avea mai multă claritate şi încredere în sine.

Când aveţi cărţi, articole sau propuneri care trebuie evaluate, rugaţi-l să le citească şi apoi să vă prezinte un raport. îi place foarte mult să citească.

Purtaţi o discuţie detaliată cu el despre punctele sale forte. Introspecţia şi autodescoperirea îi vor face, probabil plăcere.

Daţi-i posibilitatea să îşi demonstreze puterea minţii în faţa colegilor săi de muncă. Presiunea de a-şi comunica gândurile îl va forţa să şi le limpezească şi să le facă mai subtile.

Pregătiţi-vă să îl asociaţi cu o persoană care are tema predominantă Activator. Acest partenerii va determina să acţioneze conform propriilor gânduri şi idei.

Acest gen de persoană este fericită când îşi asumă responsabilitatea, aşa că îi puteţi da cât de multe sarcini, în funcţie de nivelul său de cunoştinţe şi de pregătire.

Acesta poate, de asemenea, să fie talentat ca director sau supraveghetor. Tema de Organizare îi dă posibilitatea să înţeleagă cum, oameni cu puncte forte total diferite, pot lucra împreună.

Când lansaţi un proiect, daţi-i posibilitatea de a alege şi a delega responsabilităţile care revin membrilor echipei. Are capacitatea de a intui cum punctele forte ale fiecărei persoane pot fi de folos echipei.

Este atras de sarcinile complexe, care pun probleme. Se va descurca de minune în situaţiile dinamice, în care are de rezolvat mai multe lucruri în acelaşi timp.

Poate fi inventiv. Puteţi fi sigur că dacă îi veţi delega o sarcină unde ceva nu funcţionează, va fi încântat să găsească alte căi, neconvenţionale, de a rezolva lucrurile.

Acordaţi atenţie şi celorlalte teme predominante ale acestuia. Dacă, de asemenea, unul din talentele sale este Disciplina, ar putea fi un organizator excelent, ce poate stabili modalităţi şi sisteme de rezolvare a problemelor.

Trebuie să înţelegeţi că acest *modus operandi* al său pentru munca în echipă se bazează pe încredere şi parteneriat. Pfe de altă parte, la fel de bine poate să refuze pe cineva despre care crede că este necinstit sau că lucrează prost.

Această persoană este interesată să îmbunătăţească randamentul de funcţionare a echipamentelor sau să găsească modalităţi de a creşte eficienţa în activitate. Este foarte posibil să nu fie prea interesată de repararea obiectelor defecte.

Nu îi atribuiţi roluri care impun în permanenţă găsirea de soluţii.

Se va aştepta să înţelegeţi care sunt punctele sale forte şi să-l apreciaţi în virtutea acestor calităţi. Se va simţi frustrat dacă veţi petrece prea mult timp discutând despre slăbiciunile sale.

Planificaţi-vă timpul în aşa fel încât să puteţi discuta cu el în detaliu despre punctele sale forte şi să elaboraţi o strategie pentru cum şi unde pot fi folosite aceste puncte forte în beneficiul organizaţiei. îi vor plăcea aceste conversaţii şi, pe parcursul lor, vă va oferi numeroase sugestii practice în legătură cu cea mai bună modalitate de valorificare a calităţilor sale.

Pe cât posibil, ajutaţi-l să-şi facă o planificare a carierei şi un plan compensatoriu care îi va permite să continue să-şi îmbunătăţească eficienţa în muncă în rolul său actual. Va simţi instinctiv dorinţa de a rămâne pe

drumul punctelor sale forte şi, în consecinţă, s-ar putea să îi displacă orice planificare a carierei care l-ar obliga să se abată de la acest drum cu scopul de a-şi mări veniturile.

Solicitaţi-i să conducă un grup de acţiune care să cerceteze cele mai bune practici din companie. Este în mod natural curios în legătură cu excelenţa în muncă.

Solicitaţi-i să vă ajute să puneţi la punct un plan de evaluare şi recompensare a productivităţii fiecărui angajat. îl va pasiona să se gândească la modul în care excelenţa profesională se concretizează pentru fiecare rol în parte.

Această persoană este o sursă de inspiraţie şi energie la locul de muncă. Găsiţi modalităţi de a-l aduce cât mai aproape de clienţii voştri. Va face ca organizaţia să pară mai fermă pe poziţie şi mai dinamică.

Solicitaţi-i să vă ajute să planificaţi evenimente la care participă cei mai buni clienţi ai voştri, cum ar fi lansările de produse sau întâlnirile grupurilor de utilizatori.

Tema Pbzitivism nu înseamnă neapărat că este mereu bine dispus. În schimb, puteţi conta pe faptul că, datorită umorului şi atitudinii sale, poate să le insufle colegilor un elan mai mare în muncă. Amintiţi-i de acest punct forte al său şi încurajaţi-l să-l folosească.

Va fi curând secătuit de energie dacă se află în compania oamenilor cinici. Nu vă aşteptaţi să-i facă plăcere să-i înveselească pe oamenii negativişti. Se va descurca mai bine dacă îi veţi cere să le insufle bună dispoziţie oamenilor care au în general o atitudine pozitivă şi care nu au nevoie de altceva decât de o scânteie.

Entuziasmul său este molipsitor. Acest aspect trebuie luat în consideraţie atunci când îl plasaţi în echipe de muncă.

Îi place să sărbătorească. Când se aniversează anumite momente importante din activitatea organizaţiei,

este o sursă inepuizabilă de idei în legătură cu modul în care trebuie marcate aceste evenimente. Este mai creativ decât cei mai mulţi dintre colegii săi.

Luaţi în consideraţie şi celelalte teme predominante ale sale. Dacă una din temele sale predominante este Dezvoltator, poate fi un instructor sau un profesor excelent, pentru că le insuflă entuziasm cursanţilor. Dacă una din cele mai puternice teme ale sale este Conducere, poate excela în domeniul vânzărilor, pentru că îl caracterizează o combinaţie puternică de energie şi personalitate.

Când sunteţi într-un moment în care trebuie să munciţi mai mult, solicitaţi ajutorul unei astfel de persoane. Nu uitaţi că zicala „Dacă vrei să-ţi vezi treaba terminată, cheamă un om ocupat” este, în general, adevărată.

Obişnuiţi-vă cu faptul că îi place să fie ocupat. E posibil ca şedinţele să îl plictisească foarte tare. Aşa că fie îl lăsaţi să termine ce are de făcut, fie aranjaţi să asiste numai la şedinţele în care aveţi mare nevoie de el şi la care se poate realmente implica.

Ajutaţi-l să evalueze ceea ce a realizat. S-ar putea să-i placă să aibă evidenţa numărului de ore lucrate, dar, şi mai important este faptul ca el să aibă posibilitatea de a cuantifica producţia acumulată. Simplele determinări precum cea a numărului clienţilor serviţi, a clienţilor cunoscuţi după nume, a dosarelor verificate, a perspectivelor luate în calcul sau a pacienţilor examinaţi îl vor ajuta să aibă măsura concretă a muncii sale.

Stabiliţi o relaţie cu el, lucrând împreună. Adesea se ataşează de cineva care munceşte din greu, cot la cot cu el. Ţineţi persoanele mai puţin productive departe de el. Nu-i plac oamenii leneşi.

Când această persoană duce la bun sfârşit o sarcină,

recompensa pe care şi-o doreşte nu este o pauză în activitate sau o sarcină mai uşoară. Va fi mult mai motivat dacă îl recompensaţi pentru ceea ce deja a făcut şi dacă apoi îi veţi oferi o nouă sarcină, a cărei îndeplinire îl va solicita din plin.

E posibil ca această persoană să aibă nevoie de mai puţine ore de somn şi să se trezească mai devreme decât ceilalţi. Când o slujbă impune condiţii de această natură, el reprezintă cea mai bună alegere. Puneţi-i, de asemenea, întrebări de genul „Cât de târziu ai stat azi-noapte ca să termini asta?” sau „Când ai venit azi dimineaţă?” aprecia aceste mici dovezi de atenţie.

Puteţi fi tentat să îl promovaţi în funcţii mai înalte pentru simplul fapt că este un iniţiator, ceea ce s-ar putea dovedi a fi o greşeală dacă noul său post îl va îndepărta de activitatea în care are cel mai bun randament. Mai bine ar fi să-i scoateţi în evidenţă şi celelalte teme predominante şi puncte forte, şi să-i oferiţi mai multe şanse de a face mai des ceea ce face el cel mai bine.

Spuneţi-i în mod direct că vă pasă de el. Mai mult ca sigur că acest limbaj nu i se va părea nepotrivit şi aceasta va însemna mult pentru el. Deoarece îşi organizează viaţa în funcţie de relaţiile apropiate pe care le-a cultivat, va dori să ştie care sunt sentimentele dumneavoastră, faţă de el.

Îi face plăcere să stabilească legături de prietenie adevărată cu colegii de muncă. Pentru a întemeia astfel de relaţii este nevoie de timp, aşadar nu îl plasaţi într-un rol care îl obligă să se despartă frecvent de colegii şi clienţii săi.

Ajutaţi-l să afle scopurile care îi animă pe colegii lui. Sunt şanse mult mai mari ca el să lege relaţii de prietenie cu ei dacă ştie care sunt ţelurile pe care ei le urmăresc.

Încredinţaţi-i informaţii confidenţiale. Este o

persoană loială, care preţuieşte foarte mult încrederea şi care nu vă va trăda.

Rugaţi-l să stabilească relaţii de reală încredere cu oamenii care sunt extrem de importanţi pentru firmă şi pe care doriţi să-i păstraţi în schemă. Poate fi una din persoanele de legătură care îi determină pe oamenii valoroşi să rămână în organizaţia dumneavoastră.

Luaţi în consideraţie celelalte teme predominante ale sale. Dacă demonstrează în acelaşi timp şi un evident talent de Focalizare, Organizare sau Siguranţă de sine, ar putea fi dotat cu talentul de manager. Angajaţii lucrează întotdeauna cu mai multă destoinicie dacă sunt conduşi de cineva pe care ştiu că pot conta şi care vrea ca ei să reuşească. Această persoană poate stabili cu uşurinţă astfel de legături.

Generozitatea este adesea unul din punctele sale forte. Spuneţi-i deschis că aţi observat faptul că este generos şi arătaţi-i modul în care această calitate îl poate ajuta în relaţiile sale cu cei din jur. Va aprecia faptul că aţi observat, ceea ce va face ca şi legătura cu el să devină mai trainică.

Această persoană se autodefineşte prin capacitatea sa de a-şi respecta angajamentele. Va fi foarte frustrat dacă va fi nevoit să lucreze cu oameni care nu îşi respectă promisiunile făcute. În măsura posibilităţilor, încercaţi să evitaţi situaţiile în care ajunge să lucreze în preajma colegilor de echipă mai superficiali, de genul „lasă-mă-să-te-las”.

Se autodefineşte prin calitatea muncii sale. Se va împotrivi dacă îl veţi forţa să lucreze mai repede în dauna calităţii. îi displace să sacrifice calitatea în numele rapidităţii.

Când discutaţi despre munca sa, începeţi întotdeauna prin a vorbi despre calitatea activităţii sale.

Recunoaşteţi de faţă cu el că este genul de om care nu are nevoie să fie supravegheat pas cu pas în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

Plasaţi-l în posturi care impun o etică impecabilă. Nu vă va dezamăgi.

Întrebaţi-l periodic ce noi responsabilităţi vrea să îşi asume. Voluntariatul reprezintă o motivaţie pentru el, aşa încât daţi-i ocazia să se ofere voluntar.

Feriţi-l de preluarea prea multor responsabilităţi, mai ales dacă îi lipseşte o temă precum Disciplina. Explicaţi-i că o sarcină în plus nu va face decât să influenţeze negativ calitatea de ansamblu a muncii sale, ceea ce pentru el este de neconceput.

Este foarte posibil să vă impresioneze cu abilitatea sa de a duce mereu la bun sfârşit sarcinile de serviciu. Vă poate chiar impresiona atât de mult încât v-aţi putea hotărî să îl promovaţi într-o funcţie de conducere. *Atenţie*, *însă*! Se poate întâmpla să prefere să îşi ducă propria sa munca la bun sfârşit, decât să îşi asume responsabilitatea muncii altuia, caz în care o funcţie de conducere i s-ar părea frustrantă. Având în vedere acest aspect, sprijiniţi-l să găsească alte căi de avansare în carieră.

Daţi-i acestei persoane un rol în care are posibilitatea de a lua decizii importante. Nu este genul de om care să vrea sau să aibă nevoie să fie ţinut de mână.

Atribuiţi-i un rol în care perseverenţa este esenţială pentru obţinerea succesului. Are încrederea în sine necesară pentru a-şi atinge obiectivul, în pofida presiunii care pe alţii i-ar putea abate din drumul ales.

Plasaţi-l într-un rol care necesită o aură de siguranţă şi stabilitate. În momentele de cumpănă, această autoritate pe care o degajă îi va calma pe colegii şi pe clienţii săi.

Susţineţi-i convingerea că este un om de acţiune. Confirmaţi-i această opinie prin comentarii de genul „Totul

depinde de tine. Tu eşti cel care decide”. Sau „Ce îţi spune intuiţia? Hai să ne bazăm pe intuiţia ta”.

Ajutaţi-l să conştientizeze faptul că hotărârile şi faptele sale chiar sunt importante şi au rezultate concrete. Are o productivitate maximă atunci când simte că are toate pârghiile de comandă. Scoateţi în evidenţă reţetele de succes.

Nu uitaţi că poate avea impresia, că este capabil să facă lucruri care nu au nicio legătură cu punctele lui forte. Cu toate că încrederea în sine îi poate fi de multe ori utilă, dacă în unele momente vi se pare că exagerează sau greşeşte în probleme importante, nu ezitaţi să-i atrageţi atenţia imediat. Instinctele sale au nevoie de reacţii prompte şi clare din partea colaboratorilor săi.

Luaţi în consideraţie şi celelalte teme predominante ale sale. În cazul în care posedă şi alte teme precum Futurist, Focalizare, Importanţă sau Organizare, este foarte posibil ca el să devină un lider în cadrul Companiei voastre.

Cereţi-i acestei persoane să îşi exprime opinia atunci când intenţionaţi să identificaţi o anumită problemă din organizaţia dvs. Viziunea sa şi modul în care percepe realitatea sunt deosebit de pătrunzătoare.

Plasaţi-l într-un post în care este salarizat pentru a rezolva problemele celor mai buni clienţi ai dvs. Este stimulat de provocarea de a descoperi şi elimina obstacolele.

Atunci când o anumită situaţie din organizaţia dvs. impune o soluţionare imediată, apelaţi la el pentru ajutor. Puteţi fi sigur că nu va intra în panică, ci se va apuca numaidecât de treabă, hotărât, gata să descopere cea mai bună rezolvare.

Când rezolvă o problemă, nu uitaţi să îi arătaţi că îi sunteţi recunoscător. Orice dificultate depăşită reprezintă

un succes pentru el, şi are nevoie să ştie că şi dumneavoastră îl consideraţi la fel. Explicaţi-i că şi alte persoane au ajuns să mizeze pe abilitatea sa de a înlătura obstacolele şi de a merge înainte.

Oferiţi-i ajutorul atunci când se confruntă cu o problemă spinoasă. Întrucât se autodefineşte prin capacitatea sa de a putea face faţă mereu problemelor care se ivesc, se poate să interpreteze nesoluţionarea unei probleme, ca pe o înfrângere personală. Ajutaţi-l să depăşească problema respectivă.

Întrebaţi-l în ce direcţie ar dori să se perfecţioneze. Stabiliţi de comun acord ca aceste progrese să fie considerate drept ţeluri ale următoarelor şase luni. Va aprecia o astfel de atenţie din partea voastră.

Plasaţi această persoană în vârful piramidei materiei cenuşii a organizaţiei voastre. Abilitatea sa de a anticipa problemele şi soluţiile acestor probleme vă va fi de mare folos. De pildă, puneţi-l să treacă în revistă toate posibilităţile şi să găsească cel mai bun drum de urmat pentru departamentul respectiv. Sugeraţi-i să vă prezinte un raport despre cea mai bună strategie pe care a identificat-o.

Implicaţi-l în serviciul de planificare organizaţională. Întrebaţi-l „Dacă s-ar întâmpla asta, la ce ne-am putea aştepta?” „Dacă s-ar întâmpla altceva, la ce ne-am putea aştepta?”

Daţi-i întotdeauna timp suficient pentru a se putea gândi pe îndelete la o situaţie înainte de a-i solicita să vă prezinte concluziile. Are nevoie să-şi proiecteze mintal o serie de scenarii înainte de a-şi spune opinia.

Accentuaţi talentul său deosebit în domeniul Strategiei, trimiţându-l la un curs de planificare strategică sau la un seminar pe teme futuriste. Conţinutul acestor cursuri îi va ascuţi ideile.

Este posibil să fie foarte expresiv şi/sau discursiv. Pentru a-i cizela gândirea, cereţi-i să-şi prezinte ideile în faţa colegilor, sau să le noteze şi să le distribuie la diverse departamente.

Atunci când auziţi sau citiţi despre strategii de succes în domeniu, discutaţi cu el despre aceste strategii. Acest tip de discuţii îi stimulează gândirea.

Plasaţi această persoană în roluri care îi cer să rămână ferm pe poziţie într-un domeniu aflat într-o continuă schimbare. Provocarea de a-şi menţine competenţa la un nivel înalt îl va stimula

Indiferent de rolul său, este mereu nerăbdător să afle lucruri noi, să capete noi abilităţi sau cunoştinţe. Încercaţi să-i puneţi la dispoziţie şansa de a învăţa mereu şi de a rămâne astfel motivat, altfel va „vâna" un mediu în care are mai multe posibilităţi de a învăţa. De pildă, dacă la serviciu nu are ocazia de a acumula cunoştinţe noi, îi puteţi propune să urmeze cursuri de perfecţionare care l-ar putea interesa şi care sunt organizate la un colegiu sau o asociaţie din zonă. Nu uitaţi faptul că el nu simte neapărat nevoia de a fi avansat, ci doar de a învăţa. Ceea ce constituie sursa principală de energie pentru el este efectiv *procesul* studiului, nu rezultatul acestuia.

Ajutaţi-l să-şi urmărească progresul pe care îl face în studiu, discutând împreună cu el despre momentele de cotitură pe care le-a atins în studiul său. Daţi-i să înţeleagă că apreciaţi nivelul pe care I-a atins.

În aceeaşi ordine de idei, încurajaţi-l să devină un „specialist al domeniului său" sau un „viitor expert". Daţi-i posibilitatea să urmeze cursurile care îl pot ajuta în acest sens. Faceţi în aşa fel încât să obţină certificatele sau atestatele care să-i dovedească pregătirea.

Puneţi-l să lucreze în preajma unui îndrumător, care îi cere mereu să înveţe lucruri noi.

Solicitaţi-i să conducă grupuri de discuţie sau prezentare. Uneori, cel mai bun mod de a învăţa tu însuţi este să-i înveţi pe alţii.

Ajutaţi-l să-şi asigure susţinerea financiară pentru a-şi continua studiile.

CAPITOLUL V

Înfiinţarea unei companii bazate pe Punctele Forte

ÎNTREAGA POVESTE

GHID PRACTIC

Întreaga poveste

Cine conduce revoluţia punctelor forte, la locul de muncă?”

În introducerea acestei cărţi, am arătat că la întrebarea „La serviciu, aveţi în fiecare zi ocazia să faceţi ceea ce faceţi cel mai bine?” doar 20% dintre cei chestionaţi au putut să răspundă cu un „da” categoric. Am continuat prin a folosi această descoperire la declanşarea revoluţiei punctelor forte la locul de muncă. În acest moment, trebuie să vă facem o mărturisire. Datele care indică faptul că 20% dintre angajaţi au răspuns cu un „da” categoric sunt exacte, dar incomplete. Pentru a vă relata întreaga poveste, va trebui să analizăm bază de date mai în profunzime.

Unele organizaţii au început deja revoluţia punctelor forte. La percentilul cu numărul 75 pe care le-am realizat, procentajul se ridica la 33%, ceea ce înseamnă că în aceste organizaţii o treime din numărul total al angajaţilor afirmă în mod categoric, că îşi folosesc punctele forte zilnic. La cel de-al 90-lea percentil, procentul celor care au răspuns cu un „da” categoric a crescut la o cifră uluitoare, 45%. Dacă analizăm baza de date în continuare, descoperim exemple şi mai impresionante de locuri de muncă la care premisa esenţială o reprezintă folosirea punctelor forte. Ralph Gonzales, directorul unuia din magazinele Best Buy

al cărui nume l-am menţionat în capitolul precedent, conduce o sută de angajaţi care îşi desfăşoară activitatea în comerţul cu amănuntul şi el a reuşit să creeze un mediu de muncă de aşa natură încât 50% dintre angajaţi au răspuns la întrebarea sus-menţionată cu un „da” categoric. În Boca Raton, Florida, o altă directoare a unui magazin Best Buy, Mary Garey, a reuşit performanţa de a crea o asemenea ambianţă la locul de muncă încât 70% dintre salariaţii pe care îi are în subordine afirmă că, simt că postul pe care îl ocupă li se potriveşte perfect. Aceasta înseamnă că în magazinul condus de Mary, şaptezeci din cei o sută de angajaţi, dintre care majoritatea îşi desfăşoară activitatea în domeniile servirii clienţilor, încărcării/descărcării mărfurilor sau aşezarea mărfurilor pe rafturi, sunt ferm convinşi că la serviciu au zilnic posibilitatea să facă ceea ce ştiu cel mai bine să facă.

Mary şi Ralph reprezintă două cazuri excepţionale, dar trebuie să precizăm că am întâlnit astfel de excepţii în practic, toate organizaţiile unde am pus această întrebare. De fapt, cea mai interesantă dintre descoperirile făcute în cursul cercetării realizate a fost că există o gamă extrem de variată de răspunsuri primite la această întrebare. Indiferent de dimensiunile organizaţiei, de natura afacerilor sau de locul unde această organizaţie îşi are sediul, în mod invariabil am descoperit unii manageri ai căror grupuri de angajaţi se situează între primele 5 procente şi alţi manageri ai căror angajaţi se numără printre ultimele 5 procente. În ciuda faptului că toţi angajaţii chestionaţi desfăşoară acelaşi gen de muncă, apare totuşi această varietate impresionantă de răspunsuri.

Standardul stabilit de manageri precum Ralph şi Mary constituie premisa întrebării la care încearcă să răspundă capitolul de faţă: cum se poate limita această

varietate? Cum se poate crea o organizaţie întreagă, care să folosească punctele forte ale fiecărei persoane cu maximum de eficienţă? Sau, cu alte cuvinte, cum se poate crea o întreagă organizaţie, în care cel puţin 45% dintre angajaţi să fie ferm convinşi că îşi folosesc zilnic punctele forte?

Cu cât medităm mai mult la întrebarea „La serviciu am zilnic ocazia să fac ceea ce fac cel mai bine?”, cu atât mai complexă devine această întrebare. Există o multitudine de motive pentru care un anumit salariat care lucrează într-un anumit post ar putea da un răspuns negativ. El ar putea avea impresia că realmente îi lipseşte talentul de a-şi îndeplini sarcinile de muncă. Ori se poate întâmpla ca el să aibă acest talent, dar organizaţia a „supra-încărcat”, din punct de vedere legislativ acest post şi, prin urmare, el are prea puţine şanse de a-şi exprima talentele. Este posibil ca el să simtă că are talentele necesare şi libertatea de a le folosi, dar să îi lipsească abilităţile şi cunoştinţele necesare. Sau poate că el ocupă un post care, din punct de vedere obiectiv, i se potriveşte perfect dar, din punct de vedere subiectiv, el are impresia că ar putea oferi mult mai mult. Poate are dreptate, ori poate se amăgeşte în ceea ce priveşte adevăratele sale puncte forte. Este posibil ca rolul pe care îl îndeplinea înainte să i se fi potrivit perfect, dar rolul în care a fost promovat să fie unul neadecvat, deoarece organizaţia nu a reuşit să găsească un alt mod de a-l recompensa. Poate organizaţia trimite semnale că rolul respectiv este unul temporar, intermediar, astfel încât niciun salariat care se respectă nu va spune vreodată că este mulţumit, chiar dacă ştie că este.

La prima vedere, această complexitate pare dezarmantă, aproape copleşitoare. Pentru a evalua toate aceste posibilităţi şi a vă asigura că angajaţii voştri

răspund cu un „da” hotărât la această întrebare, ar trebui să vă ocupaţi de numeroase aspecte diferite ale activităţii desfăşurate de fiecare angajat. Pentru a elimina teama pe care o poate inspira lipsa talentului de a-şi îndeplini sarcinile de serviciu, ar trebui să fiţi prudent şi să alegeţi acei oameni care par să aibă talente asemănătoare celor mai buni ocupanţi ai rolului respectiv. Pentru a evita problema supra-încărcării legislative, va fi nevoie să consideraţi angajatul, răspunzător de rezultatele activităţii pe care o desfăşoară, ferindu-vă totuşi să îi explicaţi în mod obsesiv cum trebuie să obţină rezultatele scontate. Pentru a-l ajuta să-şi învingă teama că îi lipsesc abilităţile şi cunoştinţele necesare, va trebui să puneţi la punct programe de perfecţionare care să-i permită să-şi transforme talentele în adevărate puncte forte. Ftentru a rezolva problema „autoamăgirii”, este nevoie ca fiecare manager să găsească modalitatea de a-şi ajuta fiecare angajat în parte, să-şi descopere şi să-şi aprecieze punctele forte. Pentru a evita problema „suprapromovării”, va fi nevoie să îl puteţi ajuta să îşi găsească şi alte căi de a acumula bani şi titluri, în afara avansării clasice pe scara ierarhică. Şi, în sfârşit, pentru a contracara sentimentul său că se află într-un rol temporar, intermediar, va trebui să-i trimiteţi clar mesajul că niciun rol nu este, prin definiţie, unul temporar. Orice rol îndeplinit cu eficienţă maximă este realmente respectat în cadrul organizaţiei.

După această enumerare aparent prozaică, dificultăţile pe care le presupune construirea unei întregi organizaţii pornind de la punctele forte ale fiecărui angajat par aproape incoerente, iar depăşirea lor pare să poată fi rezumată prin expresia „văzând şi făcând”. Meditaţi totuşi câteva clipe asupra lor şi veţi observa curând că toate aceste dificultăţi se concentrează în jurul a două premise fundamentale despre oameni:

1. Talentele fiecărei persoane sunt durabile şi unice.

2. Pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potenţial de perfecţionare îl reprezintă zona în care el/ea excelează.

După cum se poate vedea, am ajuns în punctul din care am plecat. La început, am prezentat aceste premise ca fiind caracteristici pe care toţi marii manageri par să le aibă. Cu alte cuvinte, atâta timp cât tot ceea ce faceţi se bazează pe aceste două premise esenţiale, veţi reuşi să rezolvaţi numeroasele dificultăţi pe care le implică întrebarea „La serviciu, am zilnic posibilitatea să fac ceea ce fac cel mai bine?”. Veţi putea construi o companie bazată pe punctele forte ale fiecărui angajat. De ce? Să analizăm aceste două premise şi să vedem unde ne conduc ele:

Întrucât talentele fiecărei persoane sunt durabile, *trebuie să cheltuiţi foarte mult timp şi bani pentru a alege de la început cei mai buni oameni*. Aceasta vă va permite să evitaţi problema „Nu cred că am talentul potrivit pentru acest rol”.

Fiindcă talentele fiecărei persoane sunt durabile, *trebuie să faceţi în aşa fel încât să evaluaţi eficienţa la locul de muncă prin prisma rezultatelor concrete*, şi nu prin modelarea sau „stilizarea” activităţii angajaţilor. Aceasta presupune o considerare şi o cuantificare atentă a rezultatelor pozitive, în primul rând, şi mai puţin a politicilor, a procedurilor şi a competenţelor. Astfel veţi reuşi să evitaţi problema „nu îmi pot folosi talentele în postul pe care îl ocup”.

Deoarece pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potenţial de perfecţionare îl reprezintă zona în care el/ea excelează, *banii şi timpul pe care îl alocaţi pentru perfecţionarea fiecărui angajat trebuie să-l facă să fie conştient de punctele sale forte şi de modalităţile în*

care şi le poate dezvolta, mai degrabă decât să „repare” lipsa abilităţilor. Veţi descoperi că această schimbare a opticii vă va aduce beneficii enorme. Dintr-o singură mişcare, veţi evita trei potenţiale capcane, care pot sta în calea clădirii unei organizaţii bazate pe punctele forte ale angajaţilor: problema „nu am abilităţile şi cunoştinţele necesare”, problema „nu ştiu la ce mă pricep cel mai bine” şi problema „directorul meu nu cunoaşte ce ştiu să fac cel mai bine”.

În sfârşit, fiindcă pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potenţial de perfecţionare îl reprezintă zona în care el/ea excelează, *trebuie să găsiţi modalităţi de a-l ajuta pe fiecare angajat să avanseze în cariera sa, dar nu neapărat promovându-l pe scară ierarhică pe posturi care nu îi mai permit să îşi folosească punctele forte*. Într-o astfel de organizaţie, „promovarea” va însemna identificarea modalităţilor de a conferi prestigiu, respect şi recompense financiare oricărei persoane care a obţinut în activitatea sa rezultate recunoscute pe plan mondial, indiferent de postul pe care îl ocupă şi indiferent de poziţia sa ierarhică. Procedând astfel, veţi reuşi să evitaţi şi ultimele două obstacole care stau în calea clădirii unei organizaţii bazate pe punctele forte: problema „chiar dacă în prezent postul pe care îl am un mi se potriveşte, era singurul mod în care puteam să avansez” şi problema „postul pe care îl ocup este unul temporar, pe care nimeni nu îl respectă”.

Aceste patru etape reprezintă un proces sistematic de maximizare a valorii capitalului uman. Paginile care urmează vă oferă o ilustrare detaliată a acestui proces, prin intermediul unui ghid practic de punere în aplicare a celor două premise care vă vor ajuta să schimbaţi modul în care selectaţi, evaluaţi, dezvoltaţi şi canalizaţi cariera angajaţilor dvs. Nu mai este nevoie să amintim faptul că

fiecare manager în parte va fi întotdeauna un catalizator critic al transformării talentelor fiecărui angajat în puncte forte *bona fide*\ în consecinţă, el va avea responsabilitatea de a alege persoanele înzestrate, de a le explica foarte clar care sunt aşteptările sale, de a se baza pe punctele lor forte şi de a sprijini dezvoltarea carierei fiecărui angajat. Dezvoltând ideile prezentate în cartea *First, Break AII the Rules* (*Manager contra curentului*, ed. ALLFA, 2004 – 2005 – n.ed.), am pus la punct acest ghid practic cu scopul de a putea rezolva dificultăţile cu care se confruntă organizaţiile mai mari, în efortul lor de a valorifica punctele forte ale fiecărui angajat.

Ghid Practic

„Cum se poate înfiinţa o companie bazată pe punctele forte?"

Sistemul de selecţie bazat pe punctele forte

Sistemul de perfecţionare a randamentului bazat pe punctele forte

Sistemul de dezvoltare a carierei bazat pe punctele forte

SISTEMUL DE SELECŢIE BAZAT PE PUNCTELE FORTE

Sistemul perfect de selecţie constituie o problemă complexă care implică o multitudine de activităţi – recrutare, interviuri, evaluări, cursuri de pregătire profesională, cuantificarea eficientei pe o anumită perioadă etc. – pe care o companie mare le desfăşoară în permanenţă. Pentru a fi mai concişi, totuşi, vom prezenta acest sistem sub forma unei simple succesiuni de cinci etape. În cazul în care porniţi de la zero, aceasta este ordinea pe care va trebui să o urmaţi.

În primul rând, va fi nevoie *să vă elaboraţi sistemul de selecţie bazându-vă pe un instrument de cuantificare a talentului*. Există o serie de astfel de instrumente dar,

indiferent de cel pentru care optaţi, sistemul trebuie să satisfacă în mod riguros două cerinţe: el trebuie să fie solid din punct de vedere psihometric, adică trebuie să poată măsura ceea ce îşi propune să măsoare, şi trebuie să se bazeze pe o măsurare obiectivă a scorului, ceea ce înseamnă că dacă două, trei sau chiar o sută de persoane ar analiza răspunsurile unei anumite persoane, ele ar ajunge toate la aceleaşi rezultate. Aceasta nu presupune că toţi aceşti analişti ar trebui să ajungă la aceleaşi concluzii în ceea ce priveşte cel mai bun mod de abordare a acestei persoane, ci faptul că toţi trebuie să folosească exact aceleaşi date pentru a ajunge la propriile lor concluzii.

Dacă nu consideraţi folosirea acestui instrument obiectiv ca factor esenţial – dacă, de pildă, mizaţi pe faptul că directorii departamentelor de resurse umane sunt mai pricepuţi atunci când vine vorba de a intervieva posibilii candidaţi, sau vă bazaţi pe prestigiul observatorilor profesionişti de la un centru de evaluare a activităţii profesionale ori pe oricare altă metodă de evaluare colectivă a capacităţilor unei persoane (adică diferite persoane care dau unuia şi aceluiaşi candidat „ratinguri" diferite în ceea ce priveşte punctele forte şi slăbiciunile sale) – întregul sistem de selecţie va fi eronat de la bun început. Lipsindu-vă datele care sunt sigure 100%, nu veţi putea să analizaţi legăturile dintre talentul măsurat şi rezultatele ulterioare obţinute în activitatea de zi cu zi. (Din diverse motive misterioase care ţin de domeniul matematicii, datele rezultate din studierea unui sistem „înţesat" cu probleme privind ratingul acordat în mod colectiv sunt practic inutilizabile.) De exemplu, nu veţi reuşi niciodată să descoperiţi care sunt talentele care determină date statistice indicând un grad sporit de satisfacere a clientelei, sau un grad mai mare de siguranţă

la locul de muncă, ori un ritm mai mic de fluctuaţie a personalului, sau o însănătoşire mai rapidă a pacienţilor internaţi într-un spital. În toate analizele, factorul talentului va fi absent, lăsându-vă astfel, efectiv, în imposibilitatea de a cuantifica efectele talentelor fiecărui angajat asupra rezultatelor importante ale activităţii. Intuitiv, veţi fi conştient de faptul că talentele fiecărui angajat influenţează afacerea într-o oarecare măsură, dar nu veţi şti niciodată unde anume şi cât de mult.

Desigur, nu am dori să vă sugerăm aici, că nu ar trebui să faceţi în aşa fel încât directorii departamentelor de resurse umane să se perfecţioneze în arta interviurilor, sau că centrele de evaluare profesională sunt doar o pierdere de bani şi de timp; ceea ce vrem să subliniem este că aceste tehnici nu constituie o piatră de temelie pentru sistemul perfect de selecţie. Sau, recurgând la un paralelism deja perimat, interviurile cu directorul general, centrele de evaluare şi alte asemenea lor reprezintă tehnici analoge tarate de toate ineficienţele implicite (lipsa preciziei, lipsa posibilităţii de a face comparaţii, lipsa consecvenţei). Spre deosebire de acestea, un instrument de măsurare obiectivă a talentului este reprezentat de tehnica digitală. Folosită corect, ea serveşte drept sistem consecvent de funcţionare care poate integra toate celelalte părţi ale „software-ului” dumneavoastră – analizele rezultatelor activităţii desfăşurate de firmă, strategiile de recrutare a personalului, planificarea posturilor etc.

Cea de-a doua etapă în elaborarea sistemului de selecţie o constituie *calibrarea instrumentului de măsură prin intermediul studierii celor mai buni angajaţi pe care-i aveţi din fiecare post-cheie*. Aceasta poate însemna, la început, organizarea unei simple discuţii tematice, în cursul căreia adresaţi participanţilor o serie de întrebări

generale pentru a putea sesiza starea de spirit, dar de departe cea mai riguroasă abordare este de a realiza un studiu complet de validare a concurenţilor. Deşi titlul unui astfel de studiu ar putea intimida, efectuarea unui studiu de validare a concurenţilor este destul de simplă: pentru fiecare participant în cauză se foloseşte instrumentul de măsurare a talentului, se colectează scorurile obţinute de participanţi şi se utilizează aceste scoruri pentru a identifica un grup de cincizeci sau mai mulţi angajaţi (cei mai eficienţi în postul pe care îl ocupă) şi, apoi, un alt grup, opus, dintr-un grup cu acelaşi număr de membri componenţi (cei mai puţin eficienţi). Dacă firma nu dispune de modalităţi obiective de interpretare a randamentului, va trebui să vă bazaţi pe definiţia populară a eficienţei, şi anume „Care sunt oamenii pe care aţi prefera să îi angajaţi în viitor?" După aceea, vă calibraţi instrumentul de măsurare identificând răspunsurile şi talentele prezente la participanţii din grupul de studiu şi absente în grupul opus. Pentru această ultimă etapă, veţi avea nevoie de o persoană cu experienţă în domeniul statisticii, însă rezultatul la care veţi ajunge va fi mereu acelaşi: un instrument calibrat, pentru postul respectiv şi o conştientizare a unora dintre talentele dominante, necesare pentru atingerea unui randament excelent în acel post.

Cea de-a treia etapă este de *să faceţi cunoscut limbajul talentului în întreaga organizaţie*. Această etapă este importantă din mai multe motive, dintre care unul este esenţial: vă doriţi probabil ca directorii voştri să fie aceia care au ultimul cuvânt de spus în angajările care se fac la firmă, iar o înţelegere deplină a limbajului talentului le va fi de mare ajutor acestora pentru a lua decizii mai bune. Majoritatea organizaţiilor centralizează cele mai multe activităţi de recrutare a personalului, aşa cum este

şi normal să se întâmple. Fiinţele umane sunt infernal de complicate, astfel că este foarte firesc să existe un departament, de obicei departamentul de resurse umane, a cărui activitate să urmărească înţelegerea acestei complexităţi. Tot aşa cum vă aşteptaţi ca departamentul de planificare informatică să influenţeze resursele de înaltă tehnologie pe care le utilizează directorii dumneavoastră, la fel de normal este să vă aşteptaţi ca departamentul de resurse umane să influenţeze resursele umane pe care le folosesc. Cu toate acestea, această comparaţie nu este foarte nimerită. Angajaţii nu sunt computere. Ei nu sunt angajaţi cu un manual de utilizare şi nu au potenţiometre sau butoane on/off. Ftentru a-şi atinge întreaga capacitate şi potenţial, ei au nevoie de un manager în care să aibă încredere, care să aştepte de la ei să lucreze cât de bine pot şi care să aibă răbdarea de a-i asculta şi de a afla care le sunt idiosincraziile. Pe scurt, ei au nevoie să stabilească o relaţie. Iar această relaţie se formează sau nu, în momentul angajării.

Aşadar, învăţaţi-i pe managerii voştri limbajul talentului. Furnizaţi-le candidaţi calificaţi utilizând instrumentul calibrat. Apoi arătaţi-le talentele dominante alefiecărui candidat şi încurajaţi-i să ia o decizie în deplină cunoştinţă de cauză. Da, este adevărat, uneori vor face greşeli şi nu îi vor angaja pe cei mai buni oameni dar, privind în ansamblu, aceste greşeli sunt mai puţin importante. Pentru a reuşi să clădiţi o organizaţie bazată pe punctele forte, este neapărat necesar ca directorii să se implice personal în succesul angajaţilor lor, şi este puţin probabil ca ei să se implice, dacă le trimiteţi în mod constant, „de sus”, angajaţi noi.

Un alt motiv care arată cât de util este să faceţi cunoscut limbajul talentului în întreaga companie este faptul că puteţi apoi folosi acest limbaj la selectarea noilor

angajaţi. Dacă veţi citi cu atenţie paginile cu oferte de slujbe din ziarul local, primul lucru pe care îl veţi putea sesiza este irelevanţa talentului. Majoritatea ofertelor de slujbe insistă deosebit de mult asupra nevoii de a avea anumite abilităţi, cunoştinţe şi ani de experienţă, dar nu suflă o vorbă despre talent. În mod ironic, ele reliefează calităţile pe care le pot schimba, ignorându-le complet pe cele pe care nu le pot schimba.

O organizaţie care se bazează pe punctele forte nu trebuie să facă această greşeală. O dată identificate talentele care sunt necesare pentru un anume post, va trebui să creaţi anunţuri de oferte de slujbe care să-l provoace pe candidat să-şi asume aceste talente. De pildă, să presupunem că, după realizarea studiului de validare a concurenţilor, talentele dominante pentru un programator sunt Analitic (o minte ordonată, cu o orientare spre cifre), Disciplină (nevoia de structură), Organizare (abilitatea de a coordona cerinţele unui mediu fluid, în continuă schimbare) şi Studios (pasiunea de a dobândi competenţe într-un domeniu dat). Într-un astfel de caz, anunţul de ofertă de slujbă s-ar putea fundamenta pe următoarele întrebări:

Abordaţi rezolvarea problemelor în mod logic şi sistematic? (Analitic)

Sunteţi un perfecţionist care se străduieşte să îşi finalizeze la timp proiectele? (Disciplină)

Sunteţi capabil să ordonaţi urgenţe multiple în funcţie de importanţa lor şi apoi să reuşiţi să respectaţi termenele-limită? (Organizare)

Doriţi să învăţaţi să folosiţi SQL, Java şi Peri şi să faceţi site-uri pe Web alimentate cu baze de date, conform celor mai recente descoperiri în domeniul informaticii? (Studios)

Dacă puteţi răspunde afirmativ la aceste întrebări, vă

rugăm sunaţi la numărul…

Se poate întâmpla să mai aveţi nevoie de anumite abilităţi sau nivele de experienţă, dar aceste patru întrebări centrale, tipărite cu caractere aldine, vor atrage atenţia şi vor determina cititorul să pretindă că are aceste calităţi. Fireşte, vor exista şi unii cititori care nu posedă aceste calităţi şi care se vor înscrie pentru interviu, dar mulţi alţii nu o vor face, astfel că, în final, veţi avea mai puţini candidaţi, mai buni însă, ceea ce constituie, în fond, chintesenţa unui anunţ eficient.

Cea de-a patra etapă în construirea sistemului dumneavoastră de selecţie o reprezintă *elaborarea unui profil tematic al întregii companii*, un inventar de teme, cu alte cuvinte. Acest inventar de teme îndeplineşte două funcţii distincte. În primul rând, el vă oferă o imagine fidelă a companiei. Pe de o parte, nu e deloc rău să conştientizaţi această imagine. Poate sunteţi o fire competitivă, mai puţin înclinată spre latura aplicativă de ajutorare a semenilor (un puternic talent Competitiv, dublat de un slab talent al Crezului). Sau poate aveţi o fire care vă îndeamnă mereu să îi sprijiniţi pe cei din jur, lipsită însă de deschiderea de a fi constant în căutarea noului (un puternic talent al Crezului, dublat de un slab talent al Ideaţiei şi strateg).

Pe de altă parte, această imagine de ansamblu a companiei are o certă valoare practică, datorită faptului că ea vă va permite să sincronizaţi strategia resurselor umane cu strategia dumneavoastră de afaceri. Spre exemplu, să zicem că firma, o bancă, a ajuns la concluzia că, la nivelul tuturor sucursalelor băncii, casierii trebuie să devină mai interesaţi de domeniul vânzărilor pentru ca strategia comercială a băncii de creştere a numărului de clienţi să fie mai eficientă. Poate în trecut aţi încercat – prin organizarea unor cursuri de perfecţionare profesională –

să faceţi în aşa fel încât funcţionarii de ghişee din filialele băncii dumneavoastră să devină mai eficienţi în domeniul vânzărilor de produse, însă rezultatele au fost, ca de obicei, dezastruoase: numeroşi casieri sunt mândri de atitudinea prietenoasă a clienţilor băncii, dar au o părere foarte proastă despre vânzarea de produse.

Acum însă puteţi adopta o abordare mai sofisticată a acestei probleme. Puteţi cerceta activitatea tuturor funcţionarilor, identificându-i pe cei care sunt înzestraţi cu talente care sugerează o mentalitate mai puternic orientată spre comercializarea produselor, talente precum cele de Activator, Conducere şi Cuceritor. Puteţi apoi investi sume substanţiale pentru perfecţionarea abilităţilor şi cunoştinţelor de care aceşti funcţionari au nevoie, pentru creşterea numărului de clienţi, pentru ca în continuare să refaceţi echipele de casieri din filiale, astfel încât aceşti casieri, „re-specializaţi” să preia iniţiativa vânzărilor de produse atunci când discută cu clienţii, lăsându-i pe ceilalţi funcţionari să facă ceea ce ştiu cel mai bine să facă – să ofere clienţilor un serviciu excelent.

Exemplul precedent porneşte de la premisa că trebuie să mergeţi la război cu soldaţii pe care îi aveţi la îndemână. Uneori aceasta şi trebuie să faceţi, dar adesea o organizaţie are suficient spaţiu de manevră încât să îşi folosească întregul inventar de teme pentru a recruta alţi soldaţi. De pildă, să presupunem că inventarul dvs. de teme vă arată că toate cadrele de conducere de care dispune compania vostru sunt înzestrate cu talente predominante precum Realizator, Consistenţă şi Focalizare. (Apropo, aceasta este o situaţie frecventă. O persoană la care aceste talente sunt foarte puternice este extrem de motivată, anunţă clar care îi sunt aşteptările şi nu îi calcă în picioare pe cei din jurul său. Acestea sunt exact calităţile care fac ca o persoană să fie promovată în

funcţia de manager.) Şi totuşi, să presupunem, de asemenea, că aceste cadre de conducere nu au talente precum Individualizare, Perfecţionist şi Relaţionare. Având în vedere caracteristica talentelor de a fi durabile, indiferent cât de mult ar încerca aceste cadre să se perfecţioneze în aceste domenii, ele nu vor reuşi să exceleze în stabilirea unor relaţii cordiale cu angajaţii, nu vor izbuti să cunoască punctele forte ale acestora şi să creeze premisele pentru ca activitatea acestora să fie încununată de succes. Cu astfel de soldaţi, organizaţiei voastre îi va fi întotdeauna greu să-şi păstreze angajaţii talentaţi şi să le îmbunătăţească randamentul.

Această descoperire nu trebuie să vă descurajeze. Acum puteţi să evitaţi pierderea a milioane de dolari cheltuiţi pe recalificarea acestor directori şi să investiţi în procesul de selectare a noi cadre de conducere care, într-adevăr să posede aceste talente. Nu sugerăm aici că este nevoie să înlocuiţi întreaga echipă de conducere pe care o aveţi în prezent; acest lucru nu este nici posibil, nici de dorit. Ceea ce vrem să spunem este că atunci când promovaţi pe cineva în funcţia de director de departament, ar fi indicat să studiaţi cu atenţie trăsăturile lui/ei, pentru a vă da seama dacă la acea persoană sunt pregnante acele talente care la cei mai mulţi dintre posibilii candidaţi sunt abia sesizabile. În mod treptat, dar şi deliberat, veţi schimba caracterul companiei, pas cu pas.

Cealaltă funcţie a acestui inventar de teme este de a permite canalizarea carierei fiecărui angajat pentru mult timp după ce începe activitatea la compania dumneavoastră. După cum se ştie, o organizaţie este o comunitate fluidă, în care angajaţii sunt transferaţi dintr-un post în altul, pe măsură ce ei şi organizaţia evoluează. Pentru ca o companie să fie prosperă şi puternică, este nevoie ca ea să ia în consideraţie talentele fiecăruia dintre

angajaţii săi atunci când se hotărăşte care sunt transferurile cele mai potrivite care trebuie realizate. Acest lucru nu se întâmplă însă decât rareori. Majoritatea organizaţiilor urmăresc îndeaproape abilităţile, cunoştinţele şi experienţa de muncă ale angajaţilor lor, dar le ignoră complet talentele. Chiar dacă în momentul angajării se acumulează anumite informaţii privind temele fiecărui angajat, aceste informaţii se rătăcesc la scurt timp după aceea şi, ulterior, nimeni nu le mai consultă. Sistemul vostru de selecţie trebuie să evite această greşeală fundamentală. Utilizaţi un inventar al temelor pentru a nota şi a păstra profilul talentelor fiecărui angajat. Elaboraţi un mecanism (intranet, Internet, sau unul cu suport fizic) care să poată fi consultat de persoanele care sunt îndreptăţite să o facă, atunci când se ia în considerare un eventual transfer intern. Departe de a limita opţiunile profesionale ale angajatului respectiv, profilul său de teme trebuie să vă încurajeze să îi propuneţi schimbări spectaculoase ale carierei, chiar dacă el nu posedă abilităţile, cunoştinţele sau experienţa de muncă necesară. Aşa cum am menţionat în Capitolul 5, în orice post nou ar ajunge un angajat, el va aduce cu sine şi talentele sale. Toate celelalte lucruri le poate învăţa de la dumneavoastră.

Ultima etapă în construirea unui sistem de selecţie bazat pe punctele forte est*e să studiaţi legăturile dintre talentul măsurat şi randamentul ulterior*. Numeroase departamente de resurse umane suferă de un complex de inferioritate. Animate de cele mai bune intenţii, ele fac tot ce le stă în putinţă să scoată în evidenţă importanţa şi calităţile fiecărui angajat, dar în momentele în care participă la câte o şedinţă, angajaţii acestor departamente au în suflet bănuiala că nu sunt trataţi cu acelaşi respect ca şi colegii lor din departamentele financiar-contabil, marketing sau serviciul tehnic. De multe ori, ei au dreptate

în această privinţă dar, din păcate, de multe ori situaţia în sine este nedreaptă. De ce? Pentru că angajaţii departamentelor de resurse umane nu dispun de date concrete. Majoritatea directorilor executivi ştiu că, într-un fel sau altul, calitatea angajaţilor lor influenţează rezultatele activităţii companiei, dar ei aşteaptă, pe bună dreptate, explicaţii mult mai detaliate privind această influenţă. Enumerăm în cele ce urmează doar o serie de exemple ale tipurilor de întrebări la care un director executiv eficient ar trebui să aştepte răspunsuri:

Cât de eficientă este politica noastră de angajare a personalului? Care sunt locurile unde găsim cei mai talentaţi candidaţi – universităţi, firme concurente, armată, ziarul local, Internetul? Cum am putea estima această eficienţă?

Ce tip de angajaţi se încadrează în categoria „stelelor căzătoare", extrem de productivi la început, dar apoi din ce în ce mai ineficienţi şi, în cele din urmă, dispuşi să părăsească organizaţia? Cum ne putem da seama la timp de acest lucru?

Reuşim să ridicăm nivelul talentului directorilor noştri, cu fiecare persoană pe care o avansăm în funcţie? Cum ne putem da seama?

Ce tip de oameni au talentul de a fi viitori conducători? câţi dintre aceştia lucrează la organizaţia noastră? Avem o politică de a angaja mai mulţi oameni de acest fel? Cum ne putem da seama?

Îşi investeşte firma noastră bugetul de pregătire profesională în cei mai talentaţi oameni pe care îi are? Cum ne putem da seama?

Care sunt tipurile de angajaţi care obţin calificative bune din partea directorilor noştri şi calificative proaste din partea clienţilor? Cum ne putem da seama?

Neavând la dispoziţie niciun tip de date concrete şi

obiective privind cuantificarea talentului, chiar şi cel mai experimentat director de resurse umane se va afla în imposibilitatea de a da vreun răspuns la aceste întrebări. În schimb, în ipoteza că ar dispune de aceste date, el ar putea descrie în detaliu legăturile dintre talentul măsurat şi randamentul ulterior. Să luăm, de pildă, ultima dintre întrebările enumerate mai sus: care sunt tipurile de angajaţi care obţin calificative bune din partea directorilor noştri şi calificative proaste din partea clienţilor?

Studiind activitatea unei mari companii de telecomunicaţii, Gallup a primit aprobarea de a putea avea acces atât la evaluarea făcută de cadrele de conducere, a peste cinci mii de angajaţi care asigurau o interfaţă a companiei cu clienţii, cât şi la profilurile de teme individuale ale angajaţilor, şi la calificativele acordate acestora de către clienţi. (Pentru fiecare angajat, au fost contactaţi, lunar, cincisprezece clienţi, cărora li s-a solicitat să acorde calificative pentru calitatea serviciilor oferite. Studiul a durat zece luni şi s-a concretizat prin 150 de calificative acordate de clienţi pentru fiecare angajat.) Am introdus toate aceste date în baza noastră şi am încercat să decelăm legăturile.

Prima descoperire făcută a fost următoarea: angajaţii la care temele Responsabilitate şi Armonie erau predominante au primit cele mai bune calificative din partea directorilor, ceea ce, în fond, este şi normal. Dacă un angajat este mereu punctual şi nu protestează, are şanse mari să intre în graţiile şefului său. Pornind de la această descoperire, directorul de resurse umane ar putea fi tentat să-i spună superiorului său: „Dacă vrem să îmbunătăţim calificativele de evaluare acordate de directorii noştri, ar trebui să angajăm mai mulţi oameni cu talentele Responsabilităţii şi Armoniei”. Din nefericire, dacă un asemenea sfat ar fi şi urmat, el s-ar dovedi nefast

în ultimă analiză, întrucât cea de-a doua descoperire a studiului nostru a fost că nu există niciun fel de legătură între calificativele acordate de directori şi cele acordate de clienţi. Prezentată sub formă numerică, corelaţia statistică dintre cele două seturi de date a fost zero. Indiferent de trăsăturile comportamentale evaluate de directori, acestea erau irelevante pentru clienţi. Din punctul de vedere al clienţilor, directorii ar fi putut la fel de bine evalua mărimea pantofilor purtaţi de angajaţi.

Cea de-a treia şi cea din urmă descoperire a fost aceea care ne-a indicat drumul corect care trebuie urmat. Am descoperit că temele care se află într-o corelaţie directă cu calificativele acordate fiecărui angajat de către clienţi sunt Realizator, Pozitivism, Studios, Conducere şi Soluţionare. Aceşti angajaţi sunt foarte motivaţi, energici, optimişti, dornici mereu să înveţe şi au forţa de a se ocupa personal de problemele fiecărui client şi de a le rezolva (având totodată forţa de a-şi înfrunta directorul în cazul în care nu sunt de acord cu el, ceea ce explică probabil calificativele mai mici primite din partea directorilor). Pornind de la această descoperire, compania ar trebui să facă două lucruri: ea şi-ar putea reorienta politica de recrutare şi de selecţie a angajaţilor pe baza acestor cinci teme cruciale şi ar putea renunţa la procesul complicat de evaluare din partea directorilor, înlocuindu-l cu instrumentul mai obiectiv de măsurare a randamentului: calificativele de satisfacere a clienţilor.

Cele mai bune departamente de resurse umane trebuie să înveţe limbajul afacerilor. Ele trebuie să fie capabile să explice în mod matematic efectele subtile, dar semnificative, pe care firea umană le are asupra rezultatelor afacerilor. Doar atunci când vor putea face acest lucru, vor reuşi să dovedească faptul că sunt la fel de importante ca şi celelalte departamente, câştigându-şi

astfel respectul pe care pe drept cuvânt îl merită.

SISTEMUL DE PERFECŢIONARE A RANDAMENTULUI BAZAT PE PUNCTELE FORTE

După ce aţi descoperit cele mai puternice talente ale fiecărei persoane, ţelul pe care va trebui să îl urmăriţi este să vă concentraţi asupra procesului de transformare a acestor talente în randament cuantificabil. Toate organizaţiile ar fi, probabil de acord cu această cerinţă. Mai mult decât atât, şi în mod cu totul surprinzător, cele mai multe organizaţii ar fi de acord şi cu cele mai importante trei zone ale randamentului care trebuie urmărite.

1. Impactul angajatului respectiv asupra afacerii, adică numărul de produse vândute de fiecare vânzător, numărul de erori la un milion de articole produse de către o echipă de lucru, procentul de diminuare a vânzărilor pentru un director de magazin sau creşterea profiturilor unui director de restaurant.

2. Impactul intern sau extern pe care angajatul respectiv îl are asupra clientului. Există mai multe moduri în care organizaţiile pot investiga acest aspect – aşa-numitele programe ale cumpărătorilor „misterioşi”, sondaje externe, sondaje realizate în incinta unităţii respective, monitorizarea vizitelor clienţilor etc. – dar scopul urmărit este unul şi acelaşi: calitatea serviciilor primite de către client.

3. În final, impactul angajatului respectiv asupra colegilor de muncă. Şi aici, organizaţiile utilizează diferite metode de a cerceta acest aspect – sondaje de 360 de grade realizate pentru evaluarea comportamentului fiecărui angajat în medii diferite, sondaje privind atitudinea angajaţilor faţă de colegii de serviciu, evaluări calitative ale directorilor – dar, indiferent de sistemul ales, scopul final este de a considera fiecare angajat,

responsabil de influenţa sa asupra culturii companiei.

Cu toate acestea, acordul dispare atunci când se pune problema acţiunilor concrete pe care trebuie să le întreprindă organizaţia pentru a îmbunătăţi randamentul angajatului în aceste domenii. Din punct de vedere conceptual, ceea ce adesea denumim „perfecţionarea randamentului" are două grupuri de susţinători. Ambele grupuri sunt animate de o credinţă nestrămutată în importanţa fundamentală şi în potenţialul angajaţilor, dar numai unul dintre aceste două grupuri creează mediul de lucru care permite împlinirea acestui potenţial. Numai unul dintre ele reuşeşte să creeze un mediu de muncă bazat pe punctele forte ale fiecărui angajat. Şi, din păcate, acest grup de susţinători ai punctelor forte este foarte redus din punct de vedere numeric.

Grupul mai numeros are o reprezentare mult mai largă în rândul organizaţiilor care legiferează *procesul* atingerii unui anumit randament. Dacă am considera randamentul ca o călătorie al cărei punct de plecare îl reprezintă individul şi a cărei destinaţie o constituie rezultatele ce trebuie obţinute, aceste organizaţii preferă să îşi concentreze atenţia asupra etapelor acestei călătorii. Ele îşi folosesc creativitatea pentru a rezolva dificila problemă a definirii detaliate a acestei călătorii, după care încearcă să-l înveţe pe fiecare angajat să meargă pe acea rută.

Aceste organizaţii „etapizante" au multe caracteristici în comun, cum ar fi numărul excedentar al angajaţilor şi o încredere exagerată în re-elaborarea ingineriei proceselor, dar poate cel mai important semn distinctiv al lor este faptul că sunt pur şi simplu fascinate de competenţele manageriale. Pentru a îmbunătăţi impactul fiecărui director asupra atmosferei de lucru din departamentul său, aceste organizaţii elaborează o listă a

comportamentelor sau a „competenţelor” pozitive (de exemplu, „foloseşte în mod plăcut simţul umorului”, „deschis la schimbări” sau „gândeşte strategic”) şi apoi cheltuiesc o mulţime de timp şi de bani învăţând pe fiecare manager să dobândească aceste competenţe. Deoarece accentul se pune pe perfecţionarea stilului, iar măsurarea propriu-zisă a randamentului se află pe planul doi în acest tip de organizaţie, cea mai presantă întrebare devine „Din moment ce investim atât de mult în aceste competenţe, cum putem măsura dacă oamenii într-adevăr se perfecţionează în aceste domenii?”

Pentru cel de-al doilea grup de susţinători, grupul susţinătorilor punctelor forte, această întrebare este lipsită de orice relevanţă. Acest tip de organizaţie nu este preocupată de etapele călătoriei, ci de destinaţia care trebuie atinsă – şi anume, cel mai corect mod de a cuantifica rezultatele fiecărei persoane în cele trei domenii-cheie.

Eforturile de formare profesională pe care le depun aceste organizaţii au menirea de a-i ajuta pe angajaţi să-şi găsească propriul drum pentru a ajunge la destinaţia scontată. Aceste organizaţii nu se chinuiesc să măsoare eficienţa acestui tip de pregătire profesională. Ele *încep* prin a defini măsurile corecte la care trebuie să se ajungă şi abia după aceea elaborează programul de pregătire profesională pentru aplicarea acestor măsuri. Dacă măsurile se transformă în rezultate concrete, pregătirea este eficientă. În caz contrar, ea nu este eficientă.

Grupul etapizant va continua să cuantifice unele rezultate ale randamentului (îndeosebi în zona rezultatelor financiare ale activităţii) şi, la fel, grupul susţinător al punctelor forte va continua să definească anumite procese şi să-şi înveţe angajaţii mecanismele acestor procese (orice creator de modă trebuie să ştie să croiască; orice

funcţionar al unui departament de credite al unei bănci trebuie să înveţe modalităţile de evaluare a clienţilor băncii). Totuşi, distincţia dintre cele două grupuri este reală. Organizaţiile etapizante desfăşoară o bătălie neîntreruptă cu individualitatea inerentă a fiecărui angajat, în timp ce organizaţiile bazate pe punctele forte ale angajaţilor valorifică unicitatea fiecărui angajat.

Aşadar, ce poate face organizaţia voastră pentru a se alătura grupului de susţinători ai punctelor forte? Vă sugerăm patru etape.

Prima etapă este de *a afla modul cel mai bun de a măsura randamentul scontat*, ţelul final, destinaţia călătoriei, cu alte cuvinte. În domeniul rezultatelor financiar-contabile, acest lucru nu este deloc dificil. Utilizând o întrebare simplă, de genul „Pentru ce sunt plătiţi angajaţii de pe acest post?”, vă puteţi orienta evaluarea şi puteţi ajunge la cifrele corecte pentru postul respectiv. Cu toate acestea, chiar şi aici există un anumit spaţiu de folosire a creativităţii. Sutele de specialişti tehnici ai centrului de relaţii cu clienţii al firmei Cox Communications, situată în imediata apropiere a oraşului San Diego, din California, sunt evaluaţi nu doar prin prisma cifrelor evidente, cum ar fi durata convorbirilor (durata medie a convorbirilor telefonice) şi durata înscrisă pe condică (procentajul mediu al orelor de program petrecute de fiecare dintre angajaţi la telefon cu clienţii), dar şi printr-un factor mai puţin convenţional, denumit „deplasări de camion”. O deplasare a camionului de intervenţie se produce atunci când un specialist tehnic nu reuşeşte să rezolve la telefon problema clientului şi este nevoit să trimită la domiciliul acestuia un serviciu de depanare. Întrucât acest lucru se dovedeşte a fi adesea neconvenabil pentru client, specialiştii tehnici sunt încurajaţi să recurgă cât mai rar la aceste deplasări.

În timp ce vă străduiţi să elaboraţi aceste cifre referitoare la rezultatele financiare ale fiecărui rol-cheie, nu vă lăsaţi descurajat de angajaţii care afirmă lucruri de genul „Nu-mi puteţi cuantifica rolul. Rolul meu este prea fluid, dinamic şi, prin urmare, subiectiv”. Într-o oarecare măsură, ei au dreptate. E posibil ca rolul lor să aibă toate aceste calităţi, dar în ziua de azi, într-o lume a afacerilor care se schimbă atât de rapid, acelaşi lucru este valabil pentru orice alt rol. Desigur, unele roluri sunt mai puternic afectate de schimbări decât altele, dar realitatea este că toate rolurile, oricât de dinamice ar fi ele, sunt create şi modelate în aşa fel încât să producă anumite rezultate. Trebuie să aveţi posibilitatea să cuantificaţi, să calificaţi sau să evaluaţi măcar unele dintre ele, dacă nu toate aceste rezultate. Dacă veţi avea suficientă perspicacitate şi creativitate, veţi descoperi că într-adevăr există un „serviciu de depanare” pentru fiecare rol.

A măsura impactul pe care îl are fiecare angajat asupra clientului este puţin mai dificil. Evident, clienţii specialiştilor firmei Cox Communications aşteaptă servicii complet diferite faţă de clienţii funcţionarilor unei bănci, de pildă. La fel, clienţii externi ai unui departament au nevoi foarte diferite faţă clienţii interni ai aceluiaşi departament. Conştientizând această varietate, numeroase organizaţii elaborează chestionare specifice pentru fiecare rol, cu scopul de a analiza fiecare etapă a interacţiunii angajat-client. Din nefericire, aceste chestionare stufoase nu fac altceva decât să complice şi mai mult lucrurile. Uneori, ele se pot dovedi utile ca instrumente de diagnostic – „Ce se petrece de fapt atunci când angajaţii noştri interacţionează cu clienţii?” – dar ele sunt practic inutile ca măsurători ale randamentului, din cauza complexităţii lor exagerate.

O abordare mai eficientă este de a elabora o

modalitate simplă de măsurare a impactului emoţional pe care doriţi să-l aveţi asupra clienţilor voştri, fie interni, fie externi. îi puteţi impune apoi fiecărui angajat să creeze aceste stări emoţionale, folosind oricare din punctele forte pe care angajatul respectiv se întâmplă să le posede. Ca urmare a cercetării îndelungate realizate de Gallup privind loialitatea clienţilor, vă prezentăm, în continuare, trei întrebări care constituie un instrument simplu şi precis pentru măsurarea impactului pe care îl are un angajat asupra clientului său, extern sau intern:

1. În ansamblu, în ce măsură a corespuns aşteptărilor dumneavoastră serviciul pe care l-aţi primit? A fost mult mai bun decât v-aţi fi aşteptat... mult mai prost decât v-aţi fi aşteptat?

2. Care sunt şansele ca să recomandaţi acest produs/serviciu şi altor persoane? Foarte mari... foarte mici?

3. Care sunt şansele să continuaţi să folosiţi acest produs/serviciu? Foarte mari... foarte mici?

Tehnologia avansată folosită în prezent face ca sarcina stabilirii unei legături între un anumit angajat şi un anumit client să fie relativ simplă. Adresând clienţilor voştri (fie interni, fie externi) în mod direct aceste trei întrebări, puteţi evita eventualele răspunsuri părtinitoare sau, aşa cum am văzut mai devreme, posibila lipsă de relevanţă a evaluărilor făcute de directori, căpătând o imagine fidelă a impactului efectiv pe care fiecare dintre angajaţi îl are asupra clienţilor.

Măsurarea impactului pe care fiecare angajat îl are asupra colegilor săi de muncă este o sarcină care se poate dovedi la fel de dificilă. Relaţia existentă între fiecare director şi angajaţii săi, pe de o parte, şi între fiecare angajat şi colegii săi, pe de altă parte, este atât de complexă, încât ar fi greu să condamnăm acele organizaţii

care încearcă să legifereze această relaţie prin intermediul competenţelor predeterminate. Pentru a reitera afirmaţiile anterioare, totuşi, vă sugerăm o abordare mai eficientă, şi anume măsurarea *rezultatelor* culturii productive, urmată de considerarea fiecărui director răspunzător de obţinerea acestor rezultate, indiferent de stilul pe care acest director îl consideră a fi cel mai oportun. Următoarele douăsprezece întrebări pe care le vom enumera definesc rezultatele unei culturi productive. Vă recomandăm să adresaţi aceste douăsprezece întrebări angajaţilor fiecărui departament, folosind un sistem de interpretare a răspunsurilor de la 1 la 5 (5 pentru „categoric, da”, 1 pentru „categoric, nu”).

1. Ştiu ce am de făcut la serviciu?
2. Am la dispoziţie materialele şi echipamentul de care am nevoie pentru a-mi îndeplini cu succes sarcinile de serviciu?
3. La serviciu am posibilitatea să fac zilnic ceea ce ştiu să fac cel mai bine?
4. În ultimele şapte zile, am fost lăudat, sau am primit expresia recunoştinţei şefului direct pentru că am lucrat bine?
5. îi pasă supraveghetorului meu – sau vreunei persoane de la serviciu – de mine, ca om?
6. Există cineva la serviciu care să mă încurajeze în eforturile mele de a mă perfecţiona?
7. La serviciu, au părerile mele vreo importanţă?
8. Reuşeşte misiunea companiei mele să mă facă să simt că munca mea este importantă?
9. Sunt colegii mei de serviciu angrenaţi şi implicaţi sufleteşte într-o muncă de calitate?
10. Am un prieten foarte bun la serviciu?
11. În ultimele şase luni, am vorbit cu cineva despre progresul meu?

12. În ultimul an, am avut ocazia de a învăţa şi de a mă perfecţiona în munca mea?

Dacă aţi citit cartea *First, Break AII the Rules* (*Manager contra curentului*, ed. ALLFA, 2004 – 2005, n.ed.), cu siguranţă ştiţi că aceste întrebări au fost selectate dintr-o listă de mai multe sute de întrebări tocmai datorită faptului că, formulate în exact acest fel (prin determinări precum „în fiecare zi", „în ultimele şapte zile", „prieten foarte bun"), ele prognozează cu maximă precizie fluctuaţia angajaţilor, productivitatea, rata profitului şi loialitatea clienţilor. Adresate de două ori pe an, ele reprezintă cea mai solidă şi cea mai relevantă măsurătoare a impactului pe care un manager îl are asupra angajaţilor săi. Cu toate acestea, ele nu impun un model de conduită a muncii pe care managerii ar trebui să îl adopte. Luând drept exemplu prima întrebare „Ştiu ce am de făcut la serviciu?", companiei trebuie să îi fie indiferent dacă un anumit director le spune angajaţilor ce aşteaptă de la ei, discutând cu ei între patru ochi, în mod detaliat, în timp ce un alt director preferă să organizeze săptămânal şedinţe pentru a le da aceste informaţii, atâta timp cât, la sfârşitul celor şase luni, angajaţii cunosc ce au de făcut. Şi în acest caz, ceea ce se legiferează este scopul urmărit, nu calea de a atinge acest scop.

Dar cum rămâne cu impactul fiecărui angajat asupra colegilor săi de muncă? Cele douăsprezece întrebări prezentate mai sus nu investighează acest aspect, deoarece menirea lor este de a pune în lumină relaţiile director-angajat, nu relaţiile angajat-angajat. Acestea din urmă pot fi analizate prin următoarele patru întrebări, care au fost şi ele selectate în urma cercetării pe care am realizat-o în companii extrem de prospere:

Cum lucrează această persoană?

1. îşi îndeplineşte la timp sarcinile de serviciu?

2. îşi îndeplineşte corect sarcinile de serviciu?

3. îşi îndeplineşte sarcinile de serviciu într-un mod altruist, pozitiv?

4. îşi îndeplineşte sarcinile de serviciu într-un mod care vă dă impresia că părerile dumneavoastră contează?

Folosind intranetul – reţeaua internă de calculatoare –, puteţi face acest sondaj de două ori pe an, cerându-i fiecărui angajat să identifice persoanele în preajma cărora s-au aflat suficient de mult în ultimele şase luni şi puteţi astfel obţine, în condiţii de anonimat, o evaluare a lor pe o scară de la 1 la 5.

Înarmaţi cu aceste trei criterii de măsurare a rezultatelor – rezultatele financiare, impactul asupra clientului şi impactul asupra culturii companiei – puteţi parcurge acum ultimele trei etape spre clădirea unui sistem de perfecţionare a randamentului bazat pe punctele forte.

Cea de-a doua etapă este *crearea unui registru al randamentului pentru fiecare angajat*. Au existat în ultima perioadă discuţii aprinse în legătură cu necesitatea utilizării, de către marile organizaţii, a unui registru de bilanţ pentru măsurarea randamentului general. În cartea lor, intitulată *The Balancedăcorecard* (*Registrul de Bilanţ*), Robert Kaplan şi David Norton sugerează că nu este posibil să evaluezi adevărata forţă a unei organizaţii dacă nu cuantifici şi măsori multiplele aspecte ale randamentului organizaţiei. Indicatorii clasici ai randamentului, precum creşterea profitului şi creşterea venitului anual, nu reprezintă altceva decât nişte măsurători lipsite de perspectivă şi substanţă – aproximări foarte vagi ale trecutului recent, aşa cum afirma un economist – care, din acest motiv, nu oferă decât indicii foarte vagi despre viitorul organizaţiei. Dacă doriţi să faceţi o prognoză a „stării de sănătate” a companiei pentru

viitor, va trebui să adăugaţi alţi indicatori extrem de importanţi la acest registru, cum ar fi existenţa unui număr crescând de clienţi fideli (dacă este cazul), măsura în care angajaţii săi se implică în munca pe care o desfăşoară şi măsura în care organizaţia îşi îmbogăţeşte rezerva de talente cu fiecare nou angajat.

Acest mod de a privi lucrurile are o importanţă atât de mare, încât ar trebui adoptat pentru fiecare dintre angajaţii organizaţiei. Fiecare angajat trebuie să primească un astfel de registru de bilanţ care să constituie o imagine obiectivă a randamentului său general. Rubricile acestui registru trebuie să reflecte informaţii privind randamentul în fiecare dintre cele trei zone ale performanţei – rezultatele financiare, impactul asupra clientului şi impactul asupra culturii. El trebuie să fie uşor de citit şi, în mod ideal, ar trebui să conţină un număr de identificare imediată pentru fiecare dintre cele trei zone ale performanţei şi un număr de comparaţie (la un procentil maxim de 50% sau, dacă doriţi să vă aliniaţi celor mai bune practici ale momentului, un procentil de 75%). Totodată, va trebui ca el să fie adus la zi de cel puţin două ori pe an.

Acest registru va îndeplini două funcţii. În primul rând, el va comunica fiecărui angajat cât de bine se achită de obligaţiile de serviciu. Acest aspect pare de la sine înţeles, deşi este surprinzător cât de mulţi angajaţi nu cunosc modul în care succesul lor este măsurat. De fapt, din baza noastră de date care cuprinde informaţii culese de la 1, 7 milioane de angajaţi, reiese că 67% din aceştia nu sunt întru totul de acord cu afirmaţia „Ştiu ce am de făcut la serviciu”. Problema care se iveşte aici nu este numai aceea că, din moment ce ei nu sunt conştienţi de ce se aşteaptă de la ei, nu vor şti, în consecinţă, să-şi organizeze activitatea şi prioritătile în munca zilnică. Ceea

ce este realmente semnificativ este că, datorită faptului că nu cunosc cum le va fi măsurat succesul în activitate, ei nu vor avea niciodată şansa de a simţi că au succes în munca de zi cu zi.

În al doilea rând, acest registru va avea rolul de a consolida percepţia fiecărui angajat asupra valorilor organizaţiei. A convinge directorii unei organizaţii să-şi trateze cu respect angajaţii este, în sine, un lucru lăudabil. Cu totul altceva este însă să îi consideri răspunzători, de două ori pe an, de răspunsurile pe care le dau angajaţii la cele douăsprezece întrebări enumerate mai sus. Acelaşi lucru este valabil şi pentru impactul pe care fiecare angajat îl are asupra colegilor săi de muncă. A măsura înseamnă a scoate la lumină efectul cantitativ al valorilor calitative.

Cea de-a treia etapă este *să vă asiguraţi că fiecare director discută cu fiecare angajat despre punctele lui forte*. Dintre toate cele patru etape sugerate, aceasta este cel mai des neglijată. Cele mai multe organizaţii ignoră talentele unice ale fiecărui angajat şi pornesc de la premisa că toţi angajaţii de pe un anume post trebuie abordaţi în acelaşi fel. Într-o exprimare metaforică, aceste organizaţii îşi ţin angajaţii în şah. Ele pornesc de la presupoziţia că toţi angajaţii, de pe acelaşi post au acelaşi tip de reacţii şi, prin urmare, trebuie să participe la aceleaşi cursuri de perfecţionare, întrucât învaţă în acelaşi mod şi toţi trebuie supraveghaţi în mod identic, începătorii ceva mai mult, şi cei mai experimentaţi, ceva mai puţin.

Spre deosebire de acestea, organizaţiile care sunt clădite pe baza punctelor forte, joacă şah împreună cu oamenii lor. Ele înţeleg faptul că fiecare piesă se mută pe tablă în modul ei propriu, iar în cazul în care confundă piesele, ar putea crede că un cal este un turn, sau că un turn este un cal, ceea ce va face ca tumul şi calul să se

simtă frustraţi şi jucătorul să piardă partida. Aşa încât, de la bun început, ele vor oferi un premiu celui care va avea răbdarea de a afla cele mai puternice mutări ale fiecărei piese. Unele dintre aceste mutări de forţă reprezintă o funcţie a abilităţilor, cunoştinţelor şi experienţei piesei respective, dar multe dintre ele sunt o consecinţă nemijlocită a unui anumit talent sau a unei combinaţii de talente.

De fiecare dată când este angajată o nouă persoană sau când este iniţiată o nouă relaţie director-angajat, faceţi în aşa fel încât să se înţeleagă că între ei trebuie să aibă loc o discuţie despre punctele forte. Forma concretă pe care o va avea această discuţie depinde de firea sau stilul fiecărui director în parte, dar ea trebuie să aibă în vedere întotdeauna următoarele aspecte:

Care sunt temele predominante ale fiecărui angajat?

Ce influenţă au ele asupra randamentului în munca respectivă? Ce stil de muncă va avea persoana respectivă?

Ce abilităţi poate deprinde angajatul şi în ce măsură experienţa pe care o are îl poate ajuta să transforme aceste talente în adevărate puncte forte?

Cum îi place angajatului să fie condus? (Care este cea mai mare laudă pe care a primit-o vreodată? îi spune de obicei şefului ce simte, sau trebuie mereu ca şeful să-l întrebe? Este o persoană foarte independentă, sau preferă să se consulte în mod regulat cu şeful său? Şi aşa mai departe. În cazul în care compania dumneavoastră foloseşte Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte, fragmentele care ilustrează aptitudinile manageriale se vor dovedi utile aici.)

Aceste discuţii despre punctele forte pot atinge şi alte aspecte, cum ar fi situaţia personală sau ambiţiile profesionale ale angajatului, dar cele patru domenii susmenţionate trebuie să fie elementele centrale ale discuţiei.

Pe lângă unele avantaje de ordin practic pentru director, cel mai mare câştig pe care îl aduc aceste discuţii îl reprezintă conştientizarea, de către angajat, a interesului pe care organizaţia îl acordă punctelor sale forte. Dacă doriţi să îl faceţi pe un angajat talentat să rămână în firmă, nu vă limitaţi să-i arătaţi numai faptul că vă pasă de el, sau că îl veţi ajuta să se perfecţioneze în munca sa, ci arătaţi-i, şi acest lucru este extrem de important, că îl *cunoaşteţi*, că îl recunoaşteţi în adevăratul sens al cuvântului (sau, cel puţin, că vă străduiţi să îl recunoaşteţi). În ziua de azi, în condiţiile în care munca a căpătat un caracter tot mai anonim şi trecător, interesul pe care compania o demonstrează faţă de punctele forte ale angajaţilor săi va reprezenta un atu solid.

Această recunoaştere nu înseamnă că îi acordaţi angajatului o doză mai mare de libertate. Dimpotrivă, ea înseamnă că veţi cere mai mult de la el şi că îi veţi da mai multe sarcini de serviciu. Doriţi mai mult de la el tocmai pentru că ştiţi zona în care potenţialul acestuia de a atinge un randament excelent este maxim. Iar acum el ştie că dvs. ştiţi acest lucru. *Conştientizarea de către angajat a faptului că sunteţi conştient de punctele lui forte* – acesta este cel mai bun mod de a începe călătoria spre un randament optim în muncă.

Aşadar, acum aveţi la dispoziţie un instrument de măsurare a finalului călătoriei sale, respectiv a randamentului său. Aveţi un registru de bilanţ pentru a-i urmări călătoria. Şi chiar de la începutul acestei călătorii, aţi creat premisele unei relaţii clădite pe baza conştientizării faptului, că sunteţi curios în legătură cu punctele sale forte. Pentru a finaliza sistemul de perfecţionare a randamentului în muncă, aveţi nevoie de un mecanism care să unească aceste fragmente. Aveţi nevoie de un mod de a-i canaliza punctele forte în direcţia

drumului minimei rezistenţe care duce spre performanţă.

Neluând în consideraţie eforturile meritorii ale numeroaselor departamente de resurse umane şi ale instructorilor care conduc diverse programe de perfecţionare, directorul angajatului este, de departe, cel mai influent tovarăş de drum al acestuia; prin urmare, cel mai bun mecanism de canalizare a eforturilor angajatului de a atinge un randament excelent îl constituie, prin definiţie, *întâlnirile şi discuţiile regulate*, *previzibile şi productive cu şeful său direct*. Dacă reuşiţi să asiguraţi respectarea tuturor etapelor menţionate mai sus şi faceţi în aşa fel încât directorii dumneavoastră să se întâlnească cu fiecare dintre angajaţii lor, timp de cel puţin o oră pe trimestru pentru a discuta împreună cu aceştia randamentul lor, este aproape sigur că veţi dubla numărul angajaţilor care vor fi categoric de acord că îşi folosesc zilnic punctele forte.

Acest lucru pare să fie prea simplu, şi într-un anumit sens, chiar este. Există multe alte subtilităţi la care puteţi să recurgeţi pentru a face ca aceste întâlniri să devină mai sofisticate. De pildă, puteţi studia metodele folosite de către cei mai buni angajaţi din fiecare rol-cheie, pe care le puteţi consemna într-un ghid formal de sfaturi profesionale, încurajându-i apoi pe directori să apeleze la acest ghid ori de câte ori li se pare că nu le este prea uşor să ofere sfaturi unui angajat. Pe de altă parte, le puteţi cere directorilor să facă în aşa fel încât la fiecare astfel de întâlnire cu angajaţii să se concentreze asupra a trei chestiuni de bază:

Care va fi preocuparea principală a angajatului în următoarele trei luni?

Ce noi descoperiri îşi propune el să facă sau ce cunoştinţe noi ar dori să dobândească?

Ce noi parteneriate (sau relaţii) speră el să

clădească?

Astfel de tehnici pot fi, desigur, utile, dar esenţial este faptul că şi fără aceste rafinamente, întâlnirile dintre angajat şi director, care au loc în mod regulat şi sunt previzibile pot avea un efect formidabil. Motivele care explică această stare de fapt sunt multiple. Aceste discuţii au rolul de a crea şi de a întreţine o permanentă emulaţie, o ambiţie precis direcţionată – a angajatului, de a continua să încerce să-şi realizeze obiectivele pe termen scurt, şi a directorului de a continua să-i crească acestuia valoarea. Ele îl aduc pe director mai aproape de miezul acţiunii, ceea ce îl ajută pe acesta să poată împărtăşi sentimentele angajatului şi să-i înţeleagă stările sufleteşti, facilitându-i astfel identificarea, la timp, a oricăror semne care ar putea indica o eventuală schimbare a orientării pe piaţa forţei de muncă. Aceste discuţii îi furnizează directorului detaliile necesare pentru sesizarea diferenţelor subtile dintre angajaţi. Ele reprezintă forumul în care indicaţiile de ordin general sunt particularizate în aşa fel încât să se potrivească şi să coincidă cu nevoile individuale ale fiecărui angajat. Şi, bineînţeles, ele au menirea de a constitui temelia pe care se clădeşte relaţia dintre cei doi.

De fapt, în societatea modernă există un grad atât de înalt de dinamism şi de individualitate, încât este practic imposibil să construieşti o organizaţie bazată pe punctele forte, în lipsa acestor întâlniri. Toate celelalte tentative în acest sens iniţiate de sus – studiile de validare a concurenţilor pentru un anumit post, profilele de teme, sistemele de evaluare – îşi vor diminua efectul în cazul în care directorii voştri nu se vor întâlni în mod regulat şi previzibil cu fiecare din angajaţii din subordine. Aceste discuţii reprezintă chintesenţa organizaţiilor puternice.

SISTEMUL DE DEZVOLTARE A CARIEREI BAZAT PE PUNCTELE FORTE

Ultimul obstacol pe care va trebui să îl depăşiţi pentru a crea o companie bazată pe punctele forte este următorul: nu puteţi valorifica punctele forte ale angajaţilor dacă veţi continua să îi promovaţi în roluri care nu sunt pe măsura punctelor lor forte.

De aproape 30 de ani, suntem familiarizaţi cu pericolele sistemului avansărilor exagerate [cartea *The Peter Principie* (*Principiul lui Peter*), care descrie modul în care majoritatea oamenilor sunt avansaţi până la atingerea unui nivel maxim de incompetenţă, a fost publicată la sfârşitul deceniului şapte al secolului XX], aşadar care este explicaţia persistenţei acestui fenomen? Faptul că vrem să le oferim angajaţilor ocazia de a se perfecţiona? Faptul că nu dorim să stagneze pe un anumit post? Faptul că vrem să le oferim o carieră? Faptul că dorim să îi răsplătim pentru o muncă bine făcută? Fără îndoială, toate aceste intenţii lăudabile ne influenţează într-o oarecare măsură. Şi totuşi, niciunul dintre aceste motive nu atrage după sine avansarea angajatului. Salariaţii pot învăţa, se pot perfecţiona în munca lor, pot fi lăudaţi atunci când lucrează bine, fără a fi neapărat şi avansaţi. Deci, întrebarea noastră rămâne valabilă: de ce se recurge atât de des la promovarea pe linie ierarhică a angajatului, atunci când este vorba de perfecţionare în muncă, de dobândirea de cunoştinţe şi abilităţi noi sau de aprecieri laudative pentru activitatea desfăşurată? Dacă nu vom reuşi să răspundem la această întrebare, Principiul lui Peter va rămâne la fel de adânc înrădăcinat în structurile organizaţionale ca în prezent, şi milioane de angajaţi vor continua să simtă, că ar trebui poate să desfăşoare o cu totul altă activitate şi, pretutindeni, organizaţiile vor avea de suferit din această pricină.

Explicaţia pe care v-o oferim noi este următoarea: majoritatea organizaţiilor continuă să-şi avanseze angajaţii

datorită unei combinaţii periculoase dintre o extraordinară viziune intuitivă şi o mare eroare. Intuiţia extraordinară o reprezintă conştientizarea faptului că dorinţa de prestigiu este probabil cea mai puternică dintre toate motivaţiile umane. Aşa cum afirma Francis Fukuyama în cartea sa, *The endof Historyandthelast Man* [*Sfârşitul Istoriei şi Ultimul Om*), de-a lungul secolelor, mulţi dintre cei mai înţelepţi gânditori au considerat „nevoia de a fi recunoscut drept o persoană de valoare şi importantă" ca fiind trăsătura esenţială a naturii umane. „Platon vorbea despre *thymos*, sau «spiritualitate»", Machiavelli, despre dorinţa de glorie a omului, Hobbes, despre mândria şi vanitatea sa, Rousseau, despre *amorul sau propriu*, Alexander Hamilton, despre setea de faimă şi James Madison, despre ambiţie, Hegel, despre recunoaştere iar Nietzsche, despre om ca „fiara cu obraji roşii". Niciunul dintre aceşti gânditori nu sugerau că am fi, cu toţii, egotişti. Ei ne spun, de fapt, că fiecare dintre noi are nevoie, în structura sa intimă, să fie considerat ca fiind o persoană demnă de respect şi că această nevoie este atât de puternică, încât suntem dispuşi să riscăm totul, chiar şi propria viaţă, pentru a o satisface.

Cei mai mulţi dintre noi nu au nevoie ca Hegel, Nietzsche sau Platon să ne convingă de acest lucru. Majoritatea oamenilor simt, sau ştiu aceasta în mod intuitiv. Atunci când interacţionăm cu semenii noştri, începând cu ciondănelile de la grădiniţă şi până la cele mai nobile lupte ale umanităţii împotriva opresiunii, recunoaştem întotdeauna autoritatea morală a vocii interioare care ne spune „Tratează-mă cu respectul care mi se cuvine ca om". Această intuiţie explică de ce ştim, în mod instinctiv, că nu este bine să avem prejudecăţi, că libertatea constituie o condiţie umană înnăscută şi că cel mai bun mod de a arăta respectul pe care îl purtăm cuiva

este de a-i oferi mai mult prestigiu.

Un astfel de crez este perfect justificat. Dacă am vrea să ne dăm seama ce s-ar întâmpla cu o organizaţie care ar neglija acest principiu şi ar refuza să satisfacă această nevoie atât de specifică firii umane de a se bucura de prestigiu, nu trebuie decât să ne gândim la ceea ce s-a întâmplat cu comunismul. Dispariţia comunismului era (în cele din urmă) inevitabilă, deoarece el oferea respect comunităţii, niciodată individului, secătuindu-şi vitalitatea şi spiritul cu fiecare viaţă de om irosită. Acelaşi lucru este valabil şi pentru acele experimente recente, prin care se încerca să se îndepărteze structurile ierarhice din organizaţii, creând în locul acestora echipe de muncă organizate pe orizontală, pe principiul autoconducerii, în care nimeni nu îşi asuma răspunderea şi toată lumea purta titlul de „asociat”. Minunate în teorie, aceste tentative eşuează în practică tocmai datorită faptului că dau naştere la sentimente de frustrare a dorinţei de prestigiu, caracteristică resorturilor intime ale fiecărui individ.

Dacă intuiţia noastră extraordinară este că toate fiinţele umane doresc să dobândească prestigiu şi că această dorinţă trebuie să fie precis direcţionată, nu ignorată sau reprimată, care este atunci marea noastră greşeală? Marea noastră greşeală este că ne închipuim, că toţi oamenii îşi doresc acelaşi fel de prestigiu – prestigiul pe care îl oferă puterea. Până în urmă cu vreo 20 de ani, aceasta nu ar fi fost o greşeală. În societăţile extrem de autoritare, în care libertatea deciziei, a gândirii şi a propriei sorţi este la cheremul şefului direct, singurul prestigiu pe care merită să îl ai este prestigiul pe ţi-l dă puterea, în relaţiile cu cei din jur. Şi până acum 20 de ani, majoritatea organizaţiilor cu comandă centralizată şi culturi controlate se încadrau în categoria societăţilor cu regim extrem de autoritar. Nu este deloc surprinzător că

toată lumea se înghesuia cât putea de repede pe scara ierarhică. Era singurul mod de a evita să fii controlat. Era singurul mod de a câştiga respect.

Cu toate acestea, în ziua de azi numeroase organizaţii abandonează structurile centralizate de comandă şi control şi tind să atribuie o pondere şi o forţă sporită culturilor. Motivul? Sunt nevoite să o facă. În economia noastră, care datorită caracterului esenţial al ştiinţei ar putea fi denumită o „economie ştiinţifică" şi în care specializarea strictă şi relaţiile individualizate cu clienţii sunt atât de preţuite, este foarte probabil ca angajaţii să cunoască mai mult decât directorul lor despre propriul domeniu de activitate sau despre clienţi şi, astfel, riscul ca directorul să exercite autoritate asupra deciziilor, a judecăţii şi a sorţii angajaţilor se diminuează sensibil, în aceste tipuri de organizaţii, cine are un prestigiu mai mare, programatorul de geniu sau şeful lui? Comerciantul excepţional sau directorul departamentului de vânzări? Inspiratul director de magazin sau inspectorul zonal care îl supraveghează?

Răspunsul este că într-o economie ştiinţifică (şi, în plus, în condiţiile unei pieţe foarte competitive a forţei de muncă), orice angajat care excelează în rolul lui, fie că este vorba despre contribuabilul individual, despre un supraveghetor, director sau lider, merită să i se confere prestigiu. *Trebuie elaborate şi create numeroase tipuri diferite de prestigiu care să reflecte numeroasele, diferite, randamente aproape perfecte, pe care organizaţia doreşte să le încurajeze*. Din nefericire, majoritatea organizaţiilor pur şi simplu nu sunt pregătite să confere numeroase tipuri diferite de prestigiu. Cu toate că recunosc nevoia de a oferi autoritate sporită angajaţilor lor, ele sunt încă „blocate" într-un unic tip de prestigiu – prestigiul pe care îl dă autoritatea asupra celor din jur. Şi, întrucât ele nu

cunosc decât un singur tip de prestigiu, au pus la punct un singur mod de a-l câştiga: lucrezi bine, eşti promovat, capeţi mai multă putere. Lucrezi şi mai bine, eşti promovat şi vei dobândi şi mai multă putere. Dacă privim ierarhia ca sistem de repartizare proporţională a diferitelor tipuri de prestigiu pentru persoane diferite, atunci defectul organizaţiilor de acest gen nu este faptul că ele au prea multe trepte ierarhice, ci că au prea puţine. Ele suferă de o criză, de o lipsă a prestigiului.

Organizaţia creată pe baza punctelor forte trebuie să evite acest neajuns. Ea trebuie să facă în aşa fel încât numeroasele tipuri diferite de prestigiu semnificativ să fie larg accesibile angajaţilor. În practică, această sarcină se dovedeşte a fi complexă, cerând multă migală, dar, în principiu, vă sugerăm să parcurgeţi două etape de bază. În primul rând, *este necesar ca organizaţia dumneavoastră să creeze mai multe scări ierarhice*. Pentru a realiza acest lucru, analizaţi fiecare rol-cheie şi definiţi trei trepte de bază ale ierarhiei: bună, foarte bună şi excepţională. Probabil că nu veţi folosi aceşti termeni dar, indiferent de etichetele pe care le veţi întrebuinţa, cea mai înaltă treaptă trebuie să reprezinte culmea performanţei în rolul respectiv. Asiguraţi-vă totodată că aţi identificat criterii specifice ale evaluării randamentului (nu doar ale ocupării unei funcţii) pe care angajatul va trebui să le îndeplinească dacă va dori să urce o treaptă ierarhică. Utilizaţi registrul de bilanţ pe care l-am descris puţin mai devreme pentru a determina nivelul randamentului necesar pentru fiecare treaptă. Numărul de trepte şi nivelurile de randament necesar vor varia, firește, pentru fiecare rol, dar în final scopul acestui efort este de a putea spune noului angajat, indiferent de rolul său: „Acesta este nivelul de randament Tiger Woods pentru rolul tău, şi aceasta este ceea ce trebuie să faci pentru a-l atinge”.

La care angajatul ar putea replica „OK, dar dacă reuşesc să ating acest nivel de randament Tiger Woods, o să fiu respectat în organizaţie?" Ar fi indicat ca răspunsul să fie unul afirmativ, altfel angajatul nu va mai fi stimulat să urce în ierarhie. Aşadar, cea de-a doua etapă în crearea unui sistem de dezvoltare a carierei bazat pe punctele forte este de *a oferi angajaţilor stimulente pentru a urca treptele ierarhice*. Evident, cea mai bună metodă pentru realizarea acestui deziderat este de a realoca prestigiul în aşa fel încât cu cât urci mai sus, cu atât obţii mai mult prestigiu. Cu alte cuvinte, va trebui să schimbaţi structura titulaturii funcţiilor în companie. De ce n-ar putea cea mai bună asistentă-şefă, cel mai bun şef de magazin pe care îl aveţi, comerciant sau chiar reprezentant al relaţiilor cu clienţii să aibă un titlu de superior? La început ar putea suna ciudat, dar de ce să le fie imposibil să poarte un titlu care să le ateste nivelul de prestigiu atins? Dacă registrul de bilanţ dovedeşte faptul că ei sunt în mod constant extraordinar de capabili să producă rezultatele de care organizaţia dvs. are nevoie, de ce să le baraţi accesul la prestigiu doar pentru că funcţia lor nu le oferă autoritate asupra celor din jur? Unii sunt de părere că aceste titluri nu ar trebui atribuite rolurilor minore întrucât aceasta ar contrazice normele industriale în vigoare. Este adevărat, dar ce contează? Majoritatea normelor din industrie nu au fost create luând în consideraţie punctele forte, şi probabil că nu doriţi ca activitatea firmei să fie stânjenită de ele.

În acelaşi timp, va trebui să schimbaţi sistemul de salarizare, astfel încât el să reflecte aceste creşteri ale prestigiului. Aşa cum am descris în cartea *First*, *Break AII the Rules* (*Manager contra curentului*, ed. ALLFA, 2004 – 2005, n. edj, cea mai eficientă metodă în acest sens o reprezintă metoda extensivă, respectiv crearea unor diferenţe substanţiale de salarizare a personalului, care

vor permite ca angajatul de pe cea mai înaltă treaptă ierarhică să poată câştiga cu 30%, 40% sau chiar 50% mai mult decât angajatul care se află abia la începutul carierei.

Dacă sunteţi îngrijorat că această măsură va duce la creşterea exagerată a cheltuielilor de salarizare ale organizaţiei, nu uitaţi că treptele dvs. de salarizare se pot suprapune. Dacă aţi decis că din punct de vedere conceptual nu este nimic rău în faptul că un reprezentant strălucit, cu îndelungată experienţă, al serviciului de relaţii cu clienţii are un salariu mai mare decât un director începător, atunci, practic, veţi putea mări salariul reprezentantului, fără a-l mări şi pe cel al directorului. Creşterile de salariu pe care le veţi acorda nu vor provoca o reacţie în lanţ, la nivelul întregii ierarhii.

Mai mult decât atât, stimulându-i astfel pe unii dintre angajaţii voştri să devină „performeri" aproape perfecţi în rolul lor – dacă vreţi, cei mai buni din lume – este posibil ca, în cele din urmă, să rămâneţi cu mai puţini oameni, care muncesc mai mult şi sunt plătiţi mai bine. În acest mod, deşi unii angajaţi vor avea salarii mai mari, numărul salariaţilor va scădea, la fel ca şi cheltuielile totale cu salarizarea personalului.

De asemenea, puteţi considera aceste diferenţe mari între salarii, drept plăţi „de risc", şi nu salarii de bază. Întrucât aproximativ 40% din asigurările sociale ale angajaţilor sunt calculate pornind de la salariul de bază, sporurile pe care le veţi acorda nu vor creşte dramatic. Dimpotrivă, făcând ca prestigiul semnificativ să devină accesibil pentru cât mai multe roluri, puteţi reduce chiar sporurile salariale în mod substanţial. În cea mai recentă carte a sa, intitulată *Genome*: *the Autobiography of a Species în 23 Chapters* (*Genom*: *Autobiografia unei Specii în 23 de Capitole*), Matt Ridley descrie legătura care există între statutul profesional al angajatului şi starea sa

de sănătate: „În urma unui studiu îndelungat şi extraordinar de amplu efectuat asupra a 17.000 de funcţionari publici (din Marea Britanie), s-a ajuns la o concluzie aproape incredibilă: statutul profesional al unei persoane prevesteşte cu un grad mai înalt de certitudine că persoana respectivă va suferi un infarct miocardic decât obezitatea, fumatul sau hipertensiunea. O persoană cu o profesiune slab cotată, de pildă un portar, are un risc de aproape patru ori mai mare de a suferi un infarct decât un secretar permanent (funcţionarul public aflat la cel mai înalt nivel), situat la vârful ierarhiei. Într-adevăr, chiar dacă secretarul permanent este supraponderal, hipertensiv sau fumător, riscul de a avea infarct la o anumită vârstă este mult mai mic decât cel al unui paznic slab, nefumător şi cu o tensiune arterială mică. Exact acelaşi rezultat a fost obţinut în deceniul 7 al secolului XX, în urma studiului efectuat asupra unui milion de angajaţi ai companiei Bell Telephone Company.

Aceasta înseamnă că sănătatea angajaţilor este strâns legată de valoarea prestigiului pe care îl acordaţi rolului lor. Cu cât prestigiul pe care îl oferă organizaţia este mai mare, cu atât mai sănătoşi sunt angajaţii acesteia. Un prestigiu mai mic înseamnă angajaţi mai bolnavi. Sau, aşa cum afirmă Ridley: „Inima ta este la mila statului tău de plată”. Concluziile propriului studiu realizat de Gallup extinde această legătură dintre organizaţiile create pe baza punctelor forte şi starea de sănătate a angajaţilor lor. În ultima noastră meta-analiză, a 198.000 de angajaţi din aproape optzeci de mii de companii, salariaţii care afirmau în mod categoric că au ocazia de a face zilnic ceea ce ştiu mai bine, aveau mai puţine zile de concediu medical, au solicitat compensaţii băneşti mai mici şi au avut mai puţine accidente de muncă.

Toate argumentele prezentate mai sus justifică

asumarea responsabilităţii creării unei organizaţii bazate pe punctele forte. Într-adevăr, dacă doriţi o companie mai productivă, luaţi în consideraţie punctele forte ale fiecărui angajat în parte. Într-adevăr, dacă doriţi să obţineţi mai multă încredere din partea clienţilor, luaţi în consideraţie punctele forte ale fiecărui angajat în parte. Într-adevăr, dacă doriţi să vă păstraţi cei mai talentaţi oameni în organizaţie, luaţi în consideraţie punctele lor forte. De asemenea, şi acest aspect este la fel de important, dacă vă pasă de sănătatea şi de siguranţa în muncă a angajaţilor voştri, luaţi în consideraţie punctele lor forte şi oferiţi-le prestigiul pe care îl merită.

* * *

Majoritatea organizaţiilor ar putea fi asemuite unui joc de puzzle aşezat pe podeaua unei camere întunecoase. Fiecare porţiune din întreg, fiecare piesă a jocului este înghesuită la locul său iar marginile sunt rotunjite pentru a da senzaţia că se află la locul potrivit. Dacă veţi ridica însă obloanele şi veţi lăsa puţină lumină să pătrundă în cameră, veţi putea vedea şi afla adevărul. Opt piese din zece sunt aşezate greşit.

Opt angajaţi din zece simt că slujba pe care o au, nu li se potriveşte. Opt angajaţi din zece nu au niciodată şansa de a arăta ce este mai bun în ei. Ei suferă din această pricină, organizaţia suferă, clienţii lor de asemenea. Sănătatea lor, prietenii lor şi familia lor suferă din această cauză.

Lucrurile se pot schimba însă. Putem ridica obloanele şi mai mult. Putem scoate la lumină punctele forte ale fiecărui angajat. îi putem da acestuia un director care să fie realmente interesat de aceste puncte forte. Putem clădi o organizaţie care să îi ceară să-şi folosească aceste puncte forte, o organizaţie care îi dovedeşte că îi este recunoscătoare dacă el reuşeşte acest lucru. îi putem arăta

ce are el mai bun şi îl putem îndemna să se străduiască încontinuu să se autodepăşească. îl putem ajuta să trăiască o viaţă puternică.

În condiţiile în care economia ştiinţifică avansează într-un ritm din ce în ce mai rapid şi noile tehnologii devin din ce în ce mai accesibile, iar vârsta medie a angajaţilor creşte de la an la an, angajaţii buni devin din ce în ce mai preţioşi, cu fiecare an care trece. Aceia dintre noi care conduc organizaţii mari trebuie să devină mai sofisticaţi şi mai eficienţi atunci când vine vorba de valorificarea potenţialului oamenilor noştri. Este nevoie să identificăm cele mai potrivite puncte forte şi roluri ale angajaţilor la locul lor de muncă. Doar atunci vom reuşi să fim la fel de puternici precum trebuie să fim. Doar atunci vom învinge.

Apendice: detalii tehnice despre Testul Clifton (Strengths Finder) al identificării punctelor forte

„Ce studii au stat la baza elaborării Testului Identificării Punctelor Forte şi ce studii sunt preconizate pentru perfecţionarea sa?”

Theodore L. Hayes, Ph. D., Director Ştiinţific, Organizaţia Gallup

Există o multitudine de elemente tehnice care trebuie luate în considerare pentru evaluarea unui instrument precum Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte. O parte dintre aceste elemente se axează în jurul tehnologiei informaţiei şi al posibilităţilor tot mai mari pe care aplicaţiile bazate pe Web le oferă celor care studiază natura umană. O altă serie de elemente privesc ceea ce este cunoscut sub denumirea de „psihometrică”, respectiv studiul ştiinţific al comportamentului uman prin intermediul măsurătorilor. Există numeroase standarde psihometrice americane şi internaţionale aplicate în elaborarea testelor, standarde pe care Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte trebuie să le îndeplinească

(cum ar fi AERA/APA/NCME, 1999). Raportul de faţă oferă răspunsuri la unele din întrebările pe care le ridică aceste standarde, precum şi la întrebările de natură tehnică pe care şi le poate pune un conducător în legătură cu utilizarea Testului, în organizaţia sa.

A fost inclusă o bibliografie tehnică care cuprinde o serie de titluri pentru cititorii care doresc să se documenteze în legătură cu materialul folosit ca sursă primară de informaţie. Aceste materiale tehnice pot fi găsite în bibliotecile universitare sau pe Internet. Cititorul poate consulta studiile enumerate în bibliografia prezentată la sfârşitul acestui raport sau poate obţine informaţii suplimentare de la Organizaţia Gallup.

Ce înseamnă Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte?

Testul reprezintă o evaluare pe reţeaua Web a unei personalităţi normale, din perspectiva psihologiei pozitive. El constituie cel dintâi instrument de evaluare conceput anume pentru Internet. În Test există 180 de puncte, care sunt prezentate utilizatorului prin intermediul unei conexiuni sigure. Fiecare punct prezintă o pereche de auto-descriptori, de pildă „Citesc cu atenţie instrucţiunile de utilizare”. Şi „îmi place să ajung imediat în miezul acţiunii”. Descriptorii sunt listaţi ca şi când ar ancora polurile opuse ale unei entităţi continue. Participantului i se cere să aleagă una din cele două afirmaţii care îl descriu cel mai bine, de asemenea măsura în care alegerea făcută este descriptivă. Participantul are la dispoziţie douăzeci de secunde pentru a răspunde la punctul respectiv, după care sistemul trece la următorul punct. (Cercetările efectuate asupra vitezei de completare a Testului au arătat că limita de douăzeci de secunde a avut drept consecinţă neindicarea răspunsurilor doar într-un număr neglijabil de cazuri.) Perechile fiecărui punct sunt

grupate în treizeci şi patru de teme.

Pe ce teorie a personalităţii se bazează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Testul este bazat pe un model general de psihologie pozitivă. El include motivaţia personală (Strădania), abilităţile interpersonale (Relaţionare), auto-prezentarea (Impact) şi stilul de învăţare (Gândire).

Ce înseamnă psihologia pozitivă?

Psihologia pozitivă constituie un cadru, sau o paradigmă, a unei abordări a psihologiei din perspectiva unei vieţi sănătoase şi încununate de succes. Elementele acestei paradigme includ optimismul, emoţiile pozitive, spiritualitatea, fericirea, satisfacţia, dezvoltarea individuală şi starea de bine. Aceste subiecte (şi altele de acest gen) pot fi studiate în plan individual sau în plan social, la nivelul locului de muncă, al familiei sau al întregii comunităţi. Deşi unii dintre specialiştii care studiază psihologia pozitivă sunt terapeuţi, trebuie menţionat faptul că aceştia se concentrează asupra *eliminării* disfuncţiilor, ceea ce îi diferenţiază net de psihologii pozitivi, care se concentrează asupra *menţinerii sau potenţării* funcţiilor benefice. O ediţie specială şi recentă a publicaţiei *American Psychologist* (2000) oferă o privire de ansamblu asupra psihologiei pozitive, sub redacţia unora dintre cei mai distinşi cercetători ai domeniului.

Ce îşi propune să fie Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte? Un inventar profesional, un inventar clinic, şi una, şi alta, sau niciuna dintre aceste două variante?

Testul constituie o evaluare de ansamblu fundamentată pe criteriile psihologiei pozitive. El este utilizat cu preponderenţă în domeniul activităţii profesionale, însă este folosit şi pentru decodarea comportamentului individual într-o varietate de ipostaze –

în familie, pentru echipele de directori şi în scopul perfecţionării individuale. El *nu* a fost alcătuit pentru a fi folosit în evaluarea clinică sau în diagnosticarea afecţiunilor psihice.

De ce nu se bazează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte pe cei „cinci mari" factori ai personalităţii, aproape unanim recunoscuţi, de peste douăzeci de ani, în revistele de specialitate?

Cei „cinci mari" factori ai personalităţii sunt neuroticismul (care reflectă stabilitatea emoţională), extrovertirea (instinctul de a căuta compania semenilor noştri), deschiderea (interesul pentru idei, experienţe etc. noi), farmecul (caracterul plăcut, armonia) şi conştiinţa (respectarea regulilor, disciplina, integritatea morală), îndelungate cercetări ştiinţifice au demonstrat că funcţionarea personalităţii umane poate fi circumscrisă pe aceste cinci coordonate. Aceste cercetări au vizat culturi şi popoare diferite (de pildă, McCrae şi Costa, 1987; McCrae, Costa, Lima, et al., 1999; McCrae, Costa, Ostendorf, et al., 2000).

Motivul principal pentru care Testul Clifton nu se bazează pe aceşti cinci factori fundamentali este că ei reprezintă mai degrabă un model de evaluare, de măsurare, şi nu un model conceptual. El îşi are originea într-o analiză factorială, fără a fi susţinut de o teorie anume. El constă dintr-un număr minim de factori ai personalităţii asupra cărora există un consens cvasi-general, dar, din punct de vedere conceptual, el nu este mai corect decât un model cu patru sau cu şase factori (Block, 1995; Hogan, Hogan şi Roberts, 1996). Testul ar fi putut fi trasat pe coordonatele celor cinci factori, dar o astfel de abordare nu ar fi fost deloc benefică. De fapt, reducerea scorului pe care un participant îl înregistrează completând Testul, la doar cinci dimensiuni ar oferi chiar

mai puţine informaţii decât oricare dintre metodele de interpretare ale celor cinci factori, întrucât acele metode înregistrează, pe lângă cele cinci dimensiuni principale, şi scorurile subpunctelor aferente.

De ce utilizează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte aceste 180 de puncte-perechi, şi nu altele?

Aceste perechi reflectă rezultatele unei activităţi de cercetare de peste trei decenii, care a vizat, într-un mod sistematic şi structurat, activitatea persoanelor care au avut sau au succes în carieră. Ele au fost concepute dintr-o perspectivă cantitativă a funcţionalităţii elementelor-perechi şi dintr-o perspectivă de investigare analitică a reprezentativităţii temelor şi a elementelor-perechi din cadrul temelor, având mereu în vedere valabilitatea conceptuală de ansamblu a evaluării. Dacă luăm în consideraţie diversitatea extraordinară a potenţialului uman pe care dorim să îl evaluăm, există un număr impresionant de puncte la care putem apela. Evaluările larg recunoscute ale personalităţii cuprind de la 150 până la mai mult de 400 de puncte.

Este scorul punctelor Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte înregistrat ipsativ şi, dacă da, acest tip de înregistrare limitează sau nu scorul obţinut?

Ipsativitatea reprezintă un termen matematic care se referă la un aspect al unei matrice de date, de pildă un set de scoruri. O matrice de date este considerată a fi ipsativă atunci când suma scorurilor fiecărui respondent reprezintă o constantă. În termeni mai generali, ipsativitatea se referă la un set de scoruri care pot defini o personalitate ca entitate distinctă, dar care nu sunt comparabile decât într-o măsură extrem de limitată atunci când este vorba de persoane diferite. Spre exemplu, dacă aţi face o listă cu culorile preferate şi altcineva ar face o listă cu culorile sale preferate, datorită ipsativităţii nu se poate face o

comparaţie a *intensităţi* preferinţei pentru niciuna din culorile preferate, singurul element care poate fi comparat fiind *ordinea* preferinţelor cromatice. Din cele 180 de puncte ale Testului, mai puţin de 30% sunt înregistrate ipsativ. Aceste puncte sunt distribuite în mod uniform în temele Testului, şi nici o singură temă nu conţine mai mult de un punct care este cuantificat, într-un mod care ar putea produce o matrice ipsativă de date (Plake, 1999).

Cum sunt calculate scorurile temelor, în Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Scorurile sunt calculate pe baza intensităţii auto-descrierii. Participantul poate opta pentru unul dintre trei răspunsuri posibile pentru fiecare punct: categoric de acord, de acord şi neutru. O formulă instituţionalizată proprie atribuie o valoare fiecărei categorii de răspunsuri. V & lorile punctelor fiecărei teme sunt adunate şi media lor constituie scorul temei respective. Scorurile pot fi interpretate ca scoruri medii, scoruri standard sau ca percentile.

A fost utilizată teoria modernă a scorurilor testelor (de pildă, IRT) la elaborarea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Testul Clifton a fost elaborat cu scopul valorificării cunoştinţelor şi experienţei dobândite de Organizaţia Gallup, ca urmare a studiului îndelungat al punctelor forte bazate pe talente. Astfel, iniţial, punctele au fost selectate pornind de la argumentele tradiţionale ale validităţii (construct, conţinut, criteriu). Această metodă de realizare a evaluărilor este universal acceptată. Investigarea metodelor de aplicare a teoriei IRT la evaluările care sunt, în acelaşi timp, eterogene şi omogene se află abia în fază incipientă (de pildă, ler, Thompson şi Wenk, 2000). Este foarte posibil ca variantele ulterioare, perfecţionate, ale Testului să utilizeze metode IRT.

Care este raportul dintre eforturile de validare conceptuală a Testului Clifton al Identificării Punctelor Forte şi evaluările personalităţii normale, ale personalităţii anormale, ale interesului profesional şi ale inteligenţei?

Chestionarul Identificării Punctelor Forte reprezintă o evaluare de ansamblu a talentelor interpersonale, fundamentată pe psihologia pozitivă. Prin urmare, fără îndoială că ea are unele legături, sau puncte de intersecţie, cu aceste evaluări, în aceeaşi măsură în care evaluările personalităţii umane se corelează cu alte evaluări, în general. În ultimă instanţă, aceasta este o chestiune de ordin empiric, care urmează a fi investigată în cercetările viitoare.

Se pot schimba scorurile obţinute la Chestionarul Identificării Punctelor Forte?

Aceasta este o întrebare importantă la care există atât răspunsuri tehnice, cât şi conceptuale.

Răspunsuri tehnice: Talentele măsurate de Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte trebuie să demonstreze o caracteristică denumită „durabilitate”. Durabilitatea are mai multe definiţii în dicţionar. Una dintre definiţiile durabilităţii, cunoscută de specialişti drept consecvenţa internă, o reprezintă proporţia scorului care se datorează aspectelor propriu-zise ale temei respective în raport cu cea datorată influenţelor nerelevante, cum ar fi buna sau proasta dispoziţie, oboseala etc. Un grad înalt de consecvenţă internă demonstrează că punctele unei teme date se află în mod constant în legătură unele cu altele, nereflectând alte influenţe. Cercetătorii Organizaţiei Gallup au realizat recent un studiu privind durabilitatea internă a temelor Testului, folosind date culese de la un număr de peste cincizeci de mii de respondenţi. Datorită faptului că numărul de puncte ale fiecărei teme din Test variază –

există de la patru la cincisprezece puncte pentru fiecare temă – corelaţia medie dintre puncte pentru fiecare temă a fost ajustată pentru a reflecta consecvenţa internă a unei teme cu cincisprezece puncte. Această analiză a arătat că media consecvenţei interne este de O, 785. Nivelul maxim al consecvenţei interne posibile este 1, iar ţinta sigură pentru durabilitate este de O, 80. Astfel, se poate considera că temele Testului Clifton demonstrează un nivel acceptabil de consecvenţă internă.

O a doua definiţie a durabilităţii, cunoscută de specialişti sub denumirea de testare-retestare, o constituie măsura în care scorurile sunt stabile în timp. Aproape toate temele din Test Forte au o durabilitate de testare-retestare care se situează între 0, 60 şi O, 80; durabilitatea maximă de testare-retestare (1) ar indica faptul că toţi participanţii care au completat Testul au avut *exact* acelaşi scor la două evaluări.

Răspunsuri conceptuale: Deşi evaluarea detaliată a acestei stabilităţi reprezintă, desigur, o chestiune de natură empirică, originile conceptuale ale talentelor cuiva sunt şi ele relevante. Gallup a studiat temele vieţii marilor personalităţi printr-o serie amplă de cercetări, combinând investigaţiile cantitative şi calitative pe o perioadă îndelungată. Printre participanţi s-au numărat tineri a căror vârstă depăşea cu puţin zece ani, dar şi adulţi aflaţi la mijlocul celui de-al optulea deceniu de viaţă. În fiecare din aceste studii, punctul esenţial l-a constituit identificarea modelelor de lungă durată ale gândurilor, sentimentelor şi comportamentului asociat unei vieţi încununate de succes. Linia pe care s-au înscris întrebările interviurilor a fost atât prospectivă, cât şi retrospectivă, cum ar fi „Ce v-aţi dori să faceţi peste zece ani de zile?” şi „La ce vârstă aţi vândut primul produs?”. Cu alte cuvinte, cadrul temporal care a caracterizat studiile originale pe

care organizaţia noastră le-a realizat în domeniul excelenţei profesionale a fost unul de lungă durată, nu de scurtă durată. Multe dintre punctele elaborate au furnizat predicţii utile cu privire la stabilitatea în profesiune, sugerând astfel că atributele cuantificate aveau o natură persistentă. Studiile de urmărire a randamentului la locul de muncă pe o perioadă de la doi la trei ani au permis aprofundarea cunoştinţelor privind calităţile care sunt necesare unui angajat pentru a fi eficient în mod constant, mai degrabă decât simpla înregistrare a unor progrese impresionante, dar de scurtă durată. Totodată, ponderea ridicată a dimensiunilor şi a punctelor legate implicit de motivaţia şi de valorile umane în cele mai multe dintre cercetările originale efectuate asupra temelor vieţii a reprezentat şi ea o sursă de informaţie pentru alcătuirea unui instrument de Identificare a Punctelor Forte (Strengths Finder) care poate decoda calităţile umane durabile.

În acest stadiu de pionierat al aplicării Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, nu putem fi încă siguri cât timp vor rezista caracteristicile pregnante ale individului, astfel cuantificate. În general, totuşi, este probabil că ele vor rezista mai mulţi ani, mai degrabă decât mai multe luni. Am putea, eventual, estima un minimum de cinci ani şi limite superioare de treizeci până la patruzeci de ani şi chiar mai mult decât atât. Există în prezent tot mai multe dovezi (de pildă, Judge, Higgins, Thoresen şi Barrick, 1999) care atestă faptul că unele aspecte ale personalităţii sunt predictibile pe o perioadă de mai multe decenii de viaţă. Unele din temele Testului s-ar putea dovedi mai durabile decât altele. Studiile intersecţionale ale diferitelor grupe de vârstă furnizează, de regulă, primele semne ale eventualelor schimbări asociate cu vârsta ale modelelor comportamentale standardizate.

Aşadar, primele explicaţii ale unor presupuse schimbări ale temelor, observate prin evaluare, ar trebui să fie considerate mai degrabă drept erori de măsurare decât indicatori ai unei schimbări efective a unei trăsături, sub aspect emoţional sau cognitiv. Este indicat ca înşişi respondenţii să încerce să explice orice eventuală discrepanţă.

Variază scorurile temelor din Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte în funcţie de rasă, sex sau vârstă?

Gallup a realizat studii de cercetare a temelor din Test, la nivelul întregii populaţii. Menirea acestor studii este de a reflecta toate categoriile posibile de respondenţi, nu doar angajaţi sau solicitanţi ai anumitor posturi. Diferenţele de scor dintre grupurile demografice majore nu depăşesc, de regulă, 0, 04 puncte (adică patru sutimi de punct) la nivelul bazei de date privind temele respondenţilor de pe întreg mapamondul.

Practic vorbind, aceste diferenţe de scor sunt neînsemnate. Totodată, ele nu relevă niciun model ori tendinţă, în mod constant. De pildă, pentru un agent de vânzări, una dintre cele mai importante teme ar putea fi considerată tema Realizator. La această temă, bărbaţii au scoruri mai mari decât femeile cu 0, 031 puncte; persoanele de culoare (grup minoritar) au un scor mai mare decât albii (grup majoritar) cu 0, 048 puncte, iar persoanele sub 40 de ani, cu 0, 033 puncte mai mult decât persoanele a căror vârstă depăşeşte 40 de ani. Pentru manageri, o temă importantă ar putea fi considerată tema Organizare. La această temă, femeile înregistrează un scor mai mare decât bărbaţii cu 0, 021 puncte; albii (grup majoritar) au un scor superior faţă de cel al persoanelor de culoare (grup minoritar) cu 0, 016 puncte, iar persoanele a căror vârstă este sub 40 de ani au scor inferior celui

înregistrat de persoanele peste 40 de ani cu 0, 053 puncte. În sfârşit, foarte multă lume este de părere că tema Empatiei este importantă pentru activitatea didactică, în special, şi pentru relaţiile interumane, în general. La această temă, femeile înregistrează un scor mai mare decât bărbaţii cu O, 248 puncte; albii (grup majoritar) au un scor superior cu 0, 030 puncte faţă de cel al persoanelor de culoare (grup minoritar), iar persoanele sub 40 de ani, mai mult cu 0, 014 puncte decât persoanele a căror vârstă depăşeşte 40 de ani.

Din punct de vedere statistic, luând în consideraţie numărul mare de respondenţi (peste cincizeci de mii) înregistraţi în baza de date a Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, este posibil ca unele din aceste diferenţe de scor, aşa mici cum sunt ele, să fie considerate „semnificative din punct de vedere statistic". Trebuie menţionat însă că judecata sus-amintită este doar o funcţie a mărimii mostrei. Esenţial este faptul că diferenţa medie a efectului pe care îl are dimensiunea mostrei, exprimată în unităţi pe care le vom denumi „d-prim", dintre bărbaţi şi femei la nivelul tuturor temelor este de 0, 099 (cu alte cuvinte, corelaţia relativă dintre diferenţa temelor şi apartenenţa la un grup este mai mică de 0, 05); diferenţa medie a efectului d-prim dintre albi şi persoanele de culoare este de O, 133 (echivalentul corelaţiei medii, sub 0, 07), iar diferenţa medie a efectului d-prim dintre persoanele a căror vârstă este sub 40 de ani şi cei care au cel puţin 40 de ani este de 0, 050 (echivalentul corelaţiei medii fiind mai mic de 0, 03). De asemenea, multe dintre aceste mici diferenţe pot fi considerate a favoriza grupuri care, în opinia unora, sunt „protejate" – persoanele de culoare, femeile şi cei a căror vârstă trece de 40 de ani. În fine, diferenţele, fie ele şi semnificative, nu indică faptul că un grup anume are un

scor al temelor „mai bun” decât un alt grup, ci doar că la nivelul bazei de date ne putem aştepta să observăm anumite tendinţe ale scorurilor pentru anumite grupuri.

Recapitulând aceste rezultate, cercetătorii Gallup au ajuns la patru concluzii, care se desprind cu destulă evidenţă. În primul rând, diferenţele medii între scorurile temelor înregistrate de grupurile protejate comparativ cu grupurile majoritare sunt foarte mici, de regulă sub 0, 04 puncte, ceea ce echivalează cu o diferenţă d-prim a scorurilor, mai mică decât O, 10. Astfel, se poate afirma că între aceste grupuri nu există nicio tendinţă predilectă evidentă sau sugerată de măsurători a distribuţiilor de scor. Există o suprapunere de 98 – 100% a distribuţiilor de scor pentru grupurile comparabile.

În al doilea rând, diferenţele de scor sunt extrem de mici şi nu sunt semnificative din punct de vedere statistic decât în câteva cazuri. Aceasta se datorează faptului că numărul respondenţilor care au completat Testul depăşeşte cincizeci de mii, ceea ce face ca aproape orice diferenţă de scor să pară mai importantă decât este în realitate. Chiar şi atunci când aceste diferenţe semnificative există, grupul protejat este, de regulă, favorizat.

În al treilea rând, niciuna din teme nu este mai bună decât alta. Ele nu reprezintă altceva decât un potenţial pentru diferite tipuri de puncte forte. Într-o exprimare prozaică, se poate afirma că dezvoltarea punctelor forte nu este un joc de şi O.

Ca un corolar, se poate afirma că diferenţele absolut neglijabile sesizabile la nivelul bazei de date mondiale nu se transformă în diferenţe semnificative la nivel individual.

Cum pot fi realizate, administrarea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, înregistrarea scorului şi transmiterea rezultatului în cazul persoanelor care nu pot

folosi Internetul, fie datorită impedimentelor fizice, fie datorită situaţiei materiale?

În ceea ce priveşte situaţia financiară (fenomen cunoscut şi sub denumirea de „decalaj digital”), soluţiile posibile ar fi accesarea Internetului de la o bibliotecă sau şcoală. Trebuie menţionat faptul că unele dintre organizaţiile cu care lucrează Gallup nu posedă acces universal la Internet. În aceste cazuri, ca şi în cele ale persoanelor dezavantajate din punct de vedere material, în general soluţia o constituie accesul special acordat în unele sedii centrale.

Cât priveşte impedimentele fizice, există o serie de locuri special amenajate în acest scop. În general, cel mai indicat lucru ar fi ca participantul să închidă cronometrul care urmăreşte ritmul completării Testului. Alte situaţii de această natură necesită contactarea organizaţiei Gallup pentru stabilirea unor locaţii speciale, de la caz la caz, înainte de a începe completarea Testului.

Care este nivelul de alfabetizare necesar pentru completarea Testului CLifton, al Identificării Punctelor Forte? Ce alternative au la dispoziţie persoanele care nu au acest nivel?

Testul a fost conceput pentru a putea fi completat de persoane al căror grad de alfabetizare este cel puţin la nivelul claselor opt-zece (adică de majoritatea copiilor de 14 ani). „Testarea” Testului efectuat prin studiile privind abilitatea de conducător la tineri, nu au relevat existenţa unor probleme importante sau persistente cu privire la efectuarea Testului de către adolescenţi. Alternativele posibile includ închiderea dispozitivului de cronometrare pentru a permite consultarea unui dicţionar sau aflarea sensului unui cuvânt necunoscut.

Este Testul Clifton accesibil şi persoanelor a căror limbă nativă nu este limba engleză?

Organizaţia Gallup, precum şi alte organizaţii de cercetare, se află în posesia unor dovezi indubitabile care atestă faptul că dimensiunile personalităţii de genul celor care sunt evaluate prin Testul Clifton sunt identice la nivel cultural pe întreg mapamondul. Ceea ce diferă este nivelul scorului, nu natura temei. Testul este, în prezent disponibil în tot mai multe limbi, iar traducerile în altele, vor fi finalizate în viitor. În perioada actuală, se lucrează la bazele de date ale scorurilor scontate pentru fiecare limbă în parte.

Ce răspuns primeşte persoana care completează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Răspunsul diferă în funcţie de motivul pentru care persoana respectivă completează Testul. Uneori, respondentul primeşte doar un raport care constă într-o listă a celor cinci teme predominante ale sale – acele teme la care persoana a înregistrat cel mai mare scor. În alte situaţii, respondentul poate consulta şi restul temelor, în număr de treizeci şi una, primind eventual şi sugestii pentru fiecare temă în parte, în cadrul unei şedinţe personale cu un consultant Gallup sau al unei sesiuni profesionale supravegheate de colegii săi.

Bibliografie

Titlurile prezentate în cele ce urmează pot fi consultate de cititorii interesaţi de anumite detalii ale acestui material tehnic. Această listă bibliografică nu este exhaustivă şi, în pofida faptului că numeroase persoane utilizează tehnici statistice avansate, sfătuim cititorul să nu ezite să consulte titlurile incluse în lista de faţă.

American Educaţional Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement în Education (AERA/APA/NCME). 1999. *Standards for educaţional and psychological testing*. Washington, D.C.: American Educaţional Research

Association.

American Psychologist. *Positive psychology* [special issue]. 2000. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Block, J. 1995. A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin* 117: 187 – 215.

Hogan, R., J. Hogan, and B.W. Roberts. 1996. Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist* 51: 469 – 77.

Hunter, J.E., and F.L. Schmidt. 1990. *Methods of meta-analysis*: *Corect ing error and bias în research findings*. Newbury Park, CA: Sage.

Judge, T.A., C.A. Higgins, C.J. Thoresen, and M.R. Barrick. 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career succes across the life span. *Personnel Psychology* 52: 621 – 52.

Lipsey, M.W., and D.B. Wilson. 1993. The efficacy of psychological, educational, and behavioral treatment. American *Psychologist* 48: 1181 – 1209.

McCrae, R.R., and P.T. Costa. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52: 81 – 90.

McCrae, R.R., P.T. Costa, M.P. de Lima, et al. 1999. Age differences în personality across the adult life span: Paralels în five cultures. *Developmental Psychology* 35: 466 – 77.

McCrae, R.R., P.T. Costa, F. Ostendorf, et al. 2000. Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology* 78: 173 – 86.

Plake, B. 1999. *An investigation of ipsativity and multicollinearity properties of the Strengths FinderInstrument* (tehnical report]. Lincoln, NE: The Gallup Organization.

Waller, N.G., J.S. Thompson, and E. Wenk. 2000. Using IRT to separate measurement bias from true group differences on homogeneous *and* heterogeneous scales: An illustration with the MMPI. *Psychological Methods* 5: 125 – 46.

Mulţumiri

Această carte este rezultatul multor ani de studiu al talentelor şi al punctelor forte. Este de datoria noastră să ne exprimăm recunoştinţa faţă de numeroşii asociaţi ai organizaţiei Gallup din întreaga lume, a căror contribuţie a sprijinit cercetările realizate şi, în ultimă instanţă, a avut drept urmare descoperirile prezentate de noi.

Recunoştinţa noastră se îndreaptă îndeosebi către Jim Clifton şi Larry Emond, care au dat substanţă cărţii; către doctorii Connie Rath şi James Sørensen, pentru credinţa lor nestrămutată în talent; către doctorii Gale Müller, Dennison Bhola şi Ted Hayes, ale căror strălucite abilităţi de cercetător au condus la fundamentarea conceptelor; către dr. Kathie Sørensen, care conduce eforturile noastre de a ajuta oamenii să-şi dezvolte punctele forte; către dr. Rosemary Travis, care a realizat atât de multe din interviurile citate în această carte; către Tom Rath şi Jon Conradt, care au făcut în aşa fel încât tehnologia care susţine Testul Clifton (Strengths Finder) al Identificării Punctelor Forte, să fie uşor accesibilă, avansată şi extrem de fiabilă; către Junta Anschutz, care a realizat site-ul pe Web; către Antoinette Southwick, Sharon Lutz şi Penelope Baker, care au ţesut pânza relaţiilor interumane şi au făcut în aşa fel încât toate întâlnirile să decurgă perfect; către Bette Kurd, care a ascultat cu atâta

răbdare şi atenţie pe toate persoanele intervievate; şi către Alee Gallup, care probabil a citit manuscrisul de mai multe ori decât l-au citit amândoi autorii laolaltă.

Totodată, trebuie să mulţumim multor persoane din afara familiei Gallup: lui Richard Hutton, pentru talentul său neîntrecut de povestitor; prietenelor noastre de la William Morris, Joni Evans şi Jennifer Sherwood, care continuă să ne călăuzească paşii în lumea cărţilor; editorului nostru de la Free Press, Fred Hills, şi colegei lui, Veera Hiranandani, pentru judecata şi disciplina lor; lui Mitch şi Linda Hart, pentru puterea şi sprijinul lor; şi, bineînţeles, familiilor noastre.

Am solicitat ajutorul a sute de oameni, rugându-i să completeze Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte şi apoi să ne descrie care sunt temele lor predominante la locul de muncă. Timpul şi sprijinul pe care aceştia ni l-au acordat nu a fost deloc neglijabil. Disponibilitatea lor de a ne ajuta, de a suporta întrebările noastre, de a ne dezvălui succesele şi frământările lor au dat viaţă acestei cărţi. Vă mulţumim tuturor.

„Cei mai mulţi americani nu îşi cunosc punctele forte. Când îi întrebi, se uiţi la tine cu o privire pierduţi, sau îţi răspund cu termeni desemnând cunoştinţe aplicate, ceea ce este greşit”.

— Peter Drucker

Din nefericire, cei mai mulţi dintre noi nu avem decât o idee foarte vagă în legătură cu talentele şi punctele forte care ne caracterizează, lipsindu-ne abilitatea de a ne clădi viaţa în funcţie de aceste talente şi puncte forte. În schimb, îndrumaţi de părinţi, profesori, manageri şi de fascinaţia psihologiei pentru patologic, devenim experţi în slăbiciunile noastre şi ne petrecem viaţa încercând să acoperim aceste lacune, în timp ce punctele noastre forte stau nefolosite şi neglijate.

Marcus Buckingham, coautor al bestseller-ului *First, Break All the Rules* (*Manager contra curentului*, ed. Allfa, 2004 – 2005) şi Donald O. Clifton, director (până la dispariţia sa) al Centrului International de Cercetare şi învăţământ Gallup, au pus la punct un program revoluţionar care permite cititorilor să-şi descopere talentele, să le transforme în puncte forte şi să atingă în mod constant un randament aproape perfect la locul de muncă. La baza acestei cărţi stă Testul Clifton StrengthsFinder, care poate fi accesat pe Internet şi care reprezintă efortul a 25 de ani de muncă şi, totodată, o investiţie de multe milioane de dolari, cu scopul de a identifica punctele forte predominante. Acest program constă în 34 de „teme" principale, cu mii de combinaţii posibile şi dezvăluie cea mai bună modalitate de a transforma aceste teme într-un succes personal şi un succes în carieră. Pentru a elabora acest program, Gallup a întreprins o minuţioasă şi îndelungată investigare a profilului psihologic a peste două milioane de persoane, cu scopul de a permite cititorilor să-şi identifice şi să-şi perfecţioneze aceste teme.

Aşadar, cum trebuie procedat? Cartea de faţă conţine un număr unic de identificare, ce vă permite să accesaţi Testul Clifton (Strengthsfinder) al Identificării Punctelor Forte, pe Internet. Acest interviu de pe Web vă analizează reacţiile instinctive şi, imediat după aceea, vă prezintă cele cinci teme care vă sunt proprii. O dată ce aţi aflat care din cele 34 de teme vă caracterizează de pildă Realizator, Activator, Empatie, Futurist sau Strateg, cartea vă arată cum să le cultivaţi la trei niveluri: pentru propria dumneavoastră, perfecţionare, pentru succesul în calitate de manager şi pentru succesul companiei.

(*continuare pe clapa 2*)

Graţie viziunii accesibile şi, în acelaşi timp, profunde privind modul în care talentele pot fi transformate în

puncte forte, şi datorită feedbackului on-line, imediat, al testului Clifton (Strengthsfinder) al Identificării Punctelor Forte, cartea *descoperă-ţi Punctele Forte cu Testul Clifton* (*Strengths Finder*), este una dintre cele mai inovatoare şi mai utile cărţi de afaceri scrise vreodată.

Marcus Buckingham, vicepreşedinte al Organizaţiei Gallup, este coautor al bestseller-ului *First, Break AII the Rules*. Purtător de cuvânt acreditat la Washington Speakers Bureau, el a apărut în diverse programe difuzate de cele mai importante posturi de radio şi televiziune din S.U.A., printre care *International*, la CNN, *Power Lunch*, la CNB şi *Morning Edition*, la NPR. Trăieşte în New York City, împreună cu soţia sa, Jane.

Donald O. Clifton este fostul preşedinte al Organizaţiei Gallup şi, până la dispariţia sa, în 2003, preşedinte al Centrului International de Cercetare şi învăţământ Gallup. Este principalul realizator al Testului Identificării Punctelor Forte, test în oro ooiity» îi r\r\arict în ime =» 1 < =»

— Testul Clifton Strengths Finder

De mai bine de 60 de ani, *The Gallup Organization* este un lider mondial în evaluarea şi analiza atitudinilor, a opiniilor şi a comportamentului uman. Deşi compania este recunoscută în primul rând pentru The Gallup Poli, cea mai mare parte a activităţii Gallup este orientată spre oferirea de servicii de măsurare, consultanţă şi educaţie multora dintre cele mai mari companii ale lumii. The Gallup Organization are birouri în 25 de ţări. Începând din 1996, Gallup este prezent şi în România sub denumirea THE GALLUP ORGANIZATION ROMÂNIA. Pentru mai multe informaţii vizitaţi www.gallup.ro

DESIGNUL COPERTEI ERIC FUENTECILLA

FOTOGRAFII: MARCUS BUCKINGHAM S PHOTOGRAPH O ROTEM. ORG DONALD CLIFTON S PHOTOGRAPH O THE PHOTO SHOPPE COPYRIGHT e 2001 SIMON & SCHUSTER INC.